

# 綜合旅遊度假村吸引力元素及未來趨勢

——以澳門綜合度假村為例

紀春禮

---

[提 要] 隨着我國進入大眾度假經濟時代,綜合旅遊度假村獲得了快速的發展,已經成為我國休閒度假旅遊目的地不可或缺的組成部分。在追溯綜合旅遊度假村起源、釐清綜合旅遊度假村定義及分類的基礎上,以澳門的綜合度假村為對象,分析認為人造景觀及裝飾、博彩娛樂體驗、非博彩體驗、輔助及配套設施是綜合娛樂度假村的重要吸引力元素。儘管近些年來綜合旅遊度假村獲得了快速的發展,但無論是我國內地還是澳門的綜合旅遊度假村,都必須不斷思考和探索未來發展路徑,以培育自身的獨特競爭優勢,打造具引領性的綜合旅遊度假村商業模式。

[關鍵詞] 綜合旅遊度假村 休閒度假旅遊 目的地吸引力 澳門

[中圖分類號] F592.3 [文獻標識碼] A [文章編號] 0874 - 1824 (2022) 03 - 0038 - 10

---

旅遊業對任何一個國家(地區),以及全球經濟發展都發揮着不可低估的作用。聯合國世界旅遊組織(UNWTO)和世界旅遊業理事會(WTTC)使用 2019 年的統計數據進行分析,並在 2020 年發布的《旅遊經濟影響力報告》顯示,在新型冠狀病毒疫情爆發前的 2019 年,旅遊業為世界 GDP 貢獻了 8.9 萬億美元,佔全球 GDP 的 10.3%;而且旅遊業還為全世界創造了 3.3 億個就業崗位,即每十個就業崗位中就有一個來自於旅遊業。儘管 2020 年以來全球旅遊業成為了受新冠疫情衝擊最嚴重的經濟部門,但疫情的影響終將過去,旅遊業的復甦也必將來臨。

旅遊業發展的國際經驗表明,當人均 GDP 處於 1,000~2,000 美元時,旅遊業的發展由觀光旅遊主導;當人均 GDP 處於 2,000~3,000 美元時,旅遊業的發展處於休閒旅遊階段;當人均 GDP 達到 3,000 美元以上時,旅遊業將進入度假旅遊發展期;當人均 GDP 達到 5,000 美元以上時,旅遊業的發展將開始邁向成熟的大眾度假經濟時代。

我國人均 GDP 超過 5,000 美元是在 2011 年,這意味着從彼時起,我國開始進入大眾度假旅遊發展階段。與之相對應,我國的旅遊度假區開始大量興起。<sup>①</sup> 休閒度假旅遊目的地、旅遊設施和旅遊產品獲得了空前的發展。綜合旅遊度假村正是這一旅遊業發展趨勢下的重要產物。但值得關注的是,隨着我國各地大力發展綜合旅遊度假村以迎合休閒度假旅遊的大眾需求,並推動社會經濟的

發展,綜合旅遊度假村所面臨的競爭也與日俱增。如何塑造綜合旅遊度假村的吸引力從而維持競爭優勢,逐漸成為旅遊業面臨的重要課題之一。澳門博彩旅遊業歷史悠久,自 2002 年賭權開放以來,澳門的綜合度假村作為綜合旅遊度假村的類型之一,已成為推動澳門旅遊業發展的重要商業模式,並獲得了顯著的發展。在建設“世界旅遊休閒中心”的戰略目標下,以澳門的綜合度假村為例,探討其吸引力元素及未來發展趨勢,不僅對於澳門休閒度假旅遊產業的持續發展具有重要的意義,也對我國綜合旅遊度假村產業的發展有着較好的參考價值。

## 一、綜合旅遊度假村的起源

探討綜合旅遊度假村,需要先釐清度假村的概念。度假村源自英文中的 resort,在旅遊領域,根據韋氏詞典的解釋,它指的是專門為度假者提供休閒、娛樂和住宿的地方。<sup>②</sup>從歷史上看,度假村的觀念可以追溯到古羅馬時期。古羅馬的公共浴場是度假村的雛形,儘管公元前 2 世紀的公共浴場較小,陳設簡單,但後來這些公共浴場慢慢被建造得越來越大,而且越來越精緻並具有綜合性。這些浴場很類似於今天的綜合旅遊度假村,例如典型的浴場結構包括一個中庭,周圍環繞着娛樂和體育設施、餐廳、休息的房間和商店等;這些浴場同時具有健康和社交目的,公共浴池可以放鬆身心,而餐飲和娛樂體育設施則可以促進社交互動。<sup>③</sup>這種類型的公共浴池最早只在羅馬及其周邊存在,隨着羅馬帝國的擴張而帶來的軍團和領事的需要,隨後還在越來越廣泛的地域得到了興建,從北非海岸到希臘和土耳其,從德國南部到瑞士的聖莫里茨,以及英格蘭等地都能找到。<sup>④</sup>應該說,古羅馬時期所建造的以浴場為主導的休閒場所,算是旅遊度假村的雛形,但並不能算作真正意義上的旅遊度假村,因為它們並沒有建造供客人住宿的設施,而住宿被視為是旅遊度假村的基本屬性。

古羅馬滅亡之後,與度假村相近似的休閒場所發展幾乎處於停滯狀態,儘管在 19 世紀的第一次工業革命之前,也曾出現過提供休閒度假的勝地,但同古羅馬時期一樣,休閒度假勝地主要是為皇室和貴族提供服務。<sup>⑤</sup>第一次工業革命極大地改變了社會的政治、經濟結構。普通人開始能夠賺取工資,這使得越來越多普通民眾能夠支付得起娛樂休閒的費用,這極大地推動了真正意義上的度假村的發展。例如,1841 年,從倫敦開通了到布萊頓(Brighton)的鐵路,使得布萊頓成為一個能吸引大量普通人到訪的海濱度假村。到 19 世紀末期,類似於布萊頓的度假村發展模式也在歐洲其他地方逐漸出現,其顯著特徵是:(1) 度假村成為了一個可以為社會各階層人員提供長期休閒、娛樂服務而特別設計和建造的場所;(2) 為滿足人們的需求,度假村包含了諸如休閒、娛樂、住宿等方面的各種設施。<sup>⑥</sup>但是,Inbakaran 和 Jackson 則認為,儘管度假村的起源可追溯至古羅馬時期,但作為世界旅遊業不可或缺的一部分而大量出現,真正意義上的旅遊度假村的歷史非常有限,主要始自 20 世紀 60 年代以來眾多西方經濟體的經濟繁榮。<sup>⑦</sup>而且,自度假村真正成為旅遊業的重要組成部分後,其商業模式亦得到了不斷的優化。尤其是進入 21 世紀以來,旅遊度假村已逐漸演化成了綜合旅遊度假村的發展模式,成為了“自成一體”的“旅遊目的地中的目的地”。<sup>⑧</sup>所謂的“自成一體”,是指綜合旅遊度假村通過精心的規劃、設計和打造,包含了集吃、住、行、遊、購、娛等所有旅遊元素於一體的休閒度假目的地。如果將古羅馬時期的公共浴場也視為度假村的話,那麼它就是度假村 1.0 版;而第一次工業革命至 20 世紀 60 年代的度假村模式則可以視為度假村 2.0 版;此後至今的綜合旅遊度假村模式則可以稱為度假村 3.0 版。

從旅遊業的視角看,中國綜合旅遊度假村的發展起步於 20 世紀 80 年代末 90 年代初,但大量興起則是近 10 多年的事。早期的稱呼是“度假區”。國家旅遊局從 1992 年開始設立了 11 個國家

旅遊度假區，並將 1996 年確定為“度假休閒遊”主題年。<sup>⑨</sup>發展至今，我國的旅遊度假區已獲得了蓬勃的發展。據文化和旅遊部評定的結果，截至 2020 年 12 月，我國共有國家級旅遊度假區 45 家，分布在全國 23 個省市自治區，涵蓋河湖濕地類、山林類、溫泉類、海洋類、冰雪類、主題文化類、古城古鎮類、沙漠草原類等多種度假類型。省市級的旅遊度假區數量則更為龐大，2018 年全國省級旅遊度假區的數量多達 456 家。

在澳門的旅遊業中，博彩業一直是重要的組成部分之一，其與旅遊業的相互融合、相互促進在澳門表現的最為顯著。<sup>⑩</sup>尤其是回歸以來，為增強澳門博彩旅遊業的競爭力而實施的賭權開放政策極大地促進了博彩旅遊業的融合發展。綜合旅遊度假村模式正是實現這種融合發展的重要路徑之一。澳門首家綜合旅遊度假村是 2006 年 9 月開業的永利澳門娛樂場酒店，<sup>⑪</sup>此後綜合旅遊度假村便成為了澳門各博彩承批公司競相發展的主要模式。截至 2020 年底，澳門共有博彩娛樂場 42 間，其中超過一半是集博彩與非博彩元素的綜合旅遊度假村物業，氹仔金光大道已發展成為規模龐大的綜合旅遊度假村集群。

## 二、綜合旅遊度假村吸引力元素

### （一）綜合旅遊度假村定義及類型

在全球範圍來看，對於綜合旅遊度假村的理解存在一定的差異，歐洲對綜合旅遊度假村的理解傾向於度假區的概念，通常被理解為度假小鎮（resort town），即在一個區域內由大量各自獨立的、能提供不同休閒度假產品和服務的旅遊度假企業組成；但在北美，綜合旅遊度假村則更多被視為由某一個獨立的組織（通常是企業）所建設的，能提供娛樂、餐飲、住宿等休閒度假產品和服務的旅遊實體。應該說，歐洲對於綜合旅遊度假村的理解屬於較寬泛的宏觀視角，而北美對綜合旅遊度假村的理解屬於相對狹窄的微觀視角。<sup>⑫</sup>我國對綜合旅遊度假村的理解混合了歐洲和北美的兩種視角。例如，上述的國家級度假區，基本屬於歐洲對度假村的理解；而在一些省級度假區中，則既包括歐洲對度假村的理解，也包括北美對度假村的理解。

現有研究僅對“度假村（resort）”做出過定義，但由於學術人員、政府機構、商業企業和行業協會等都試圖從不同的角度來闡釋，目前還沒有形成一個完全共識性的定義。一些僅提供住宿的酒店甚至也將自己標榜為度假村，從而吸引旅客。但這對度假村完全是一種有偏頗的應用。因為儘管度假肯定涉及到住宿，但僅有住宿並不能完全滿足顧客的度假需求。尤其是近些年來蓬勃發展的綜合旅遊度假村，住宿更不是它們唯一提供的度假休閒元素。相較而言，一個接受程度較廣的度假村的定義來自於 Brey，他所給出的定義為“度假村是一個能提供多種娛樂設施和便利設施，從而滿足遊客休閒度假體驗需求的住宿場所。”<sup>⑬</sup>Brey 的定義強調了度假村的三個核心，一是能提供住宿；二是能提供多種娛樂設施和便利設施；三是滿足休閒度假體驗需求。

在我國，文化和旅遊部在 2019 年 12 月印發的《國家級旅遊度假區管理辦法》中曾對“旅遊度假區”做出過界定，即“旅遊度假區是指為旅遊者提供度假休閒服務、有明確的空間邊界和獨立管理機構的區域”。如前所述，由於我國對旅遊度假村的理解混合了宏觀和微觀兩種視角。因此，儘管文化和旅遊部所給出的是“旅遊度假區”的定義，但同樣也可以將其視為是“旅遊度假村”的定義。儘管存在以上定義，但嚴格說迄今為止尚未有研究對綜合旅遊度假村做出過明確的定義。國外通常使用“resort”這一概念，而我國也更多稱之為“旅遊度假村”或“旅遊度假區”，但本文認為，如果從微觀視角出發，完全有必要統一為“綜合旅遊度假村”這一概念，英文則為“integrated tourism

resort”。其原因包括：其一，度假村(resort)是為滿足休閒度假需求而發展起來的，而休閒度假旅遊又是旅遊業的類型之一，因此，將度假村稱之為旅遊度假村更為準確；其二，目前的度假村是一個集合體的概念，甚至涵蓋了吃、住、行、遊、購、娛所有旅遊要素，因此，將其稱之為綜合旅遊度假村更能反映其本質。

綜合 Brey 對“度假村”以及我國文化和旅遊部對“旅遊度假區”的定義，本文基於微觀視角，將綜合旅遊度假村定義為：以滿足遊客休閒度假體驗為目的，能綜合提供住宿及多種休閒娛樂產品和服務及配套便利設施，有明確的空間邊界並由獨立商業實體運營及管理的旅遊目的地。同時，參考 Brey 的研究，本文認為對於區分綜合旅遊度假村和其他的住宿酒店或純娛樂場所，至少有以下標準可以參考：一是綜合旅遊度假村必須有某種標誌性(獨特)的主題項目，例如高爾夫、滑雪、博彩娛樂等等。應該說，主題項目可能是遊客到綜合旅遊度假村進行休閒度假體驗的核心所在。Brey 將其稱之為 Signature Amenity 或 Anchor Attribute。二是綜合旅遊度假村還必須能為遊客提供全方位的餐飲服務，這裡的全方位指的是包括早、中、晚餐，獨立的飲品、小吃店等。三是綜合旅遊度假村必須具備為遊客提供正式住宿的酒店房間及服務。按照 Brey 的標準，度假村至少要有 25 個酒店房間。四是綜合旅遊度假村必須能提供至少三種休閒、娛樂方面的服務項目或產品。按照 Brey 的標準，度假村至少要有 5 種休閒、娛樂服務項目。五是綜合旅遊度假村必須聚焦於遊客的休閒、度假體驗。

對於綜合旅遊度假村的分類，由於採用的分類標準不同，也存在着不同的分類結果。例如，一些學者從季節的角度，將度假村分為冬季度假村、夏季度假村和四季度假村；也有學者按照服務對象，將度假村分為家庭度假村、夫妻度假村、兒童度假村等。Brey 則按照所提供休閒度假設施的全面程度，將度假村劃分為目的地度假村(destination resort)、中等規模度假村(intermediate resort)、次中等規模度假村(intermediate-access resorts)以及特定性度假村(specialized resort)。在他的分類中，目的地度假村的規模是最大的，提供的休閒度假體驗服務的類型是最多、最豐富的。

應該說，對於不同的綜合旅遊度假村的分類，並不存在對錯之分，而僅僅在於分類的標準存在差異，以及分類的目的不同而已。本文認為，亦可以將綜合旅遊度假村最獨特的主題項目作為分類的標準來進行類型劃分。例如，以滑雪作為其主題項目的稱之為滑雪旅遊度假村；以海洋生物為主題項目的則將其歸入海洋旅遊度假村；以高爾夫為主題項目的就納入高爾夫旅遊度假村的類型；以博彩娛樂為主題項目的則劃入博彩娛樂度假村的範疇等。按這一標準進行分類，更容易彰顯綜合旅遊度假村的主題，而且當前的很多度假村在規模上都不相上下，提供的休閒、旅遊度假體驗項目也都非常豐富，反而按其主題項目更容易讓不同的綜合旅遊度假村相互區分開來。

## (二) 澳門綜合度假村的特徵

按照上述的分類，澳門的綜合度假村應該被視之為綜合博彩娛樂度假村。相對而言，綜合博彩娛樂度假村有其獨特性，因其潛在的負面效應，博彩並非在所有國家(地區)都是合法的；在旅遊度假中進行博彩，也可能被一些人視為是不良活動。這也許是“賭場”轉型發展綜合娛樂度假村的原因之一。作為綜合旅遊度假村的一種類型，博彩娛樂是綜合娛樂度假村最重要的娛樂元素，也是區別於其他類型綜合旅遊度假村的最顯著標誌。按照 MacDonald 和 Edington 的觀點，現代的綜合娛樂度假村的賭場佔地應少於總樓面面積的 10%，但其博彩收入應高於 3 億美元。<sup>⑩</sup>

儘管在賭權開放以前，澳門的賭場運營也涉及非博彩的元素，但採用綜合度假村的運營模式卻是賭權開放之後。嚴格講，澳門的綜合度假村模式源於拉斯維加斯，由美資博彩承批公司引入澳

門。這些度假村的投資都在幾十億美元以上(例如威尼斯人度假村投資約 17 億美元;永利皇宮的投資更高達 42 億美元),除提供博彩娛樂外,更包括休閒、餐飲、購物、表演、會展等諸多旅遊娛樂元素。但在澳門的綜合度假村中,博彩依然是度假村運營商最重要的利潤源泉,其營業收入佔比超過 80%,甚至非博彩業務都完全需要博彩所創造的收益來支撐。

### (三)澳門綜合度假村吸引力元素

推拉理論(Push-pull theory)被廣泛應用於解釋旅遊研究中遊客的出遊動機和出遊行為。該理論最早由 Dann 引入旅遊研究領域,並認為影響遊客出遊行為的因素可以分為“推力”和“拉力”兩類因素。<sup>⑤</sup>推力因素主要與旅遊者個體內在的需求有關,可以理解為激發旅遊者行為的內在動機;而拉力因素主要與目的地的因素有關,可以理解為影響旅遊者行為的外在刺激。因此,推拉理論也常常被用來研究旅遊目的地的吸引力。

從宏觀角度看,度假旅遊需求源於社會經濟發展帶來的人們可支配收入增加,從而激發了人們休閒度假需求的內在動機。例如,2017 年我國首個《中國休閒度假指數》就發現,當時我國有超過一半(52.7%)旅客的旅遊目的是休閒度假,該比例已超過以觀光旅遊作為旅遊目的的遊客。

在微觀層面,綜合娛樂度假村吸引力的推力因素基礎是遊客的度假動機。McCartney 和 Ge 認為心理放鬆、享受熱情和個性化的服務、追求特別的體驗、增進與朋友和家人的關係、度假村與自我形象的關聯性、逃離日常環境等是遊客選擇綜合娛樂場度假村的主要推力因素。<sup>⑥</sup>澳門是我國唯一博彩合法化的地區,而且澳門近些年落成的綜合度假村都達到了世界一流休閒度假旅遊目的地水平。鑒於到訪澳門綜合度假村的顧客中超過 80% 都是內地居民,因此,澳門的綜合度假村能很好地契合他們在休閒度假中追求博彩與非博彩娛樂體驗、個性化服務、身心放鬆等方面的動機。綜合而言,澳門綜合度假村吸引力的推力因素,既包括因經濟發展水平的提高而帶來的人們對休閒度假需求增加的宏觀因素,也包括人們微觀層面的休閒度假旅遊動機。

拉力因素作為影響遊客旅遊決策的外在刺激,主要是指某一特定目的地的有形或無形吸引物對旅遊者所能產生的吸引作用,從而使其到訪目的地。拉力因素更多與目的地或吸引物的自身特徵有關,例如目的地的資源、環境、吸引物的獨特性等。Crompton 將休閒度假遊客的拉力因素概括為新奇感和教育。<sup>⑦</sup>他所謂的新奇感,即是目的地的吸引物對遊客是否是新鮮的、獨特的、有趣味的;而教育傾向於評估吸引物是否能增進遊客的見識、體驗和知識。新奇和教育都是恢復心理平衡,滿足休閒度假需求的途徑之一。相較於推力因素,澳門的綜合娛樂場度假村在吸引力的拉力因素塑造方面顯得更為突出,度假村的吸引物大致包括以下幾個方面:

#### 1. 世界級的人造景觀和裝飾

為吸引人們的眼球從而激發到訪意願,澳門絕大多數的綜合度假村都精心打造了世界級的、獨特的人造景觀。例如,澳門威尼斯人度假村不僅外觀複製意大利水都威尼斯的風貌,而且其內部還建造了 3 條各長 390 呎的運河,更建造了世界首創的人造天空。再配合獨具歐洲風情的特色街道、157 呎的里亞特橋,以及典雅瑰麗的裝飾、電腦智能控制的燈光效果,令遊客恍如置身歐洲意大利水城威尼斯的水上街區。

永利皇宮度假村呈獨特的 V 字型金殿外形,在門口建造了 3 萬平方米的噴泉表演湖,表演湖內置 1195 支噴射器,可噴射出達 800 萬加侖的水柱,最高的水柱能蓋過 28 層高的永利皇宮度假村。噴泉表演湖上還建造了觀光纜車,坐在纜車上既能欣賞噴泉表演湖的壯麗景致,又能飽覽澳門路氹城景以及永利皇宮度假村的全貌。度假村內部的裝潢既華麗又富心思。永利皇宮裡陳設了名

師 Jeff Koons 花了 9 年時間創作的大型不鏽鋼雕塑藝術品《鬱金香》。該藝術品共五個版本，永利皇宮收藏展覽了其中一個版本；藝術品重量超過三噸，氣勢磅礴、震撼非凡，價值更高達 3300 多萬美元，被列為目前全球最貴的十大雕塑品之一。永利皇宮度假村的獨特裝飾遠不止於此，例如該度假村還將 18 世紀的巴克勒公爵花瓶作為藝術裝飾品展覽於度假村內。該件藝術品出自清朝嘉慶年間，一組四樽配對，瓶身勾勒佛教和道教的圖案，鑲有法式鍍金銅座，是中國雙耳陶瓷稀世珍品。

以上僅是兩間澳門綜合度假村獨特人造景觀和裝飾的部分案例。實際上，澳門每一間綜合度假村都有此類的獨特吸引物。諸如澳門巴黎人度假村的埃菲爾鐵塔、澳門銀河度假村的運財銀鑽、美獅美高梅度假村作為內部裝飾的超過 300 件頂級藝術珍品、新濠影匯度假村全球最高的 8 字形摩天輪等。這些獨特的吸引物不僅成為了各個度假村的標誌性吸引物，也能很好地滿足訪客的新奇感和教育需求。

## 2. 博彩娛樂體驗元素

如前所述，博彩娛樂是綜合娛樂度假村區別於其他類型度假村的最顯著特徵。澳門綜合度假村的博彩娛樂服務尤其如此。與美國拉斯維加斯的綜合博彩娛樂度假村所不同的是，澳門綜合度假村的收入依然由博彩娛樂所主導，其比重超過 80%，而拉斯維加斯的博彩娛樂收入僅有 30% 左右。在現階段，博彩娛樂依然是澳門綜合度假村的核心娛樂活動。由於到訪澳門綜合度假村的顧客超過 80% 都來自於中國內地，在內地又沒有博彩娛樂場，居民無法在內地體驗諸如百家樂、二十一點、骰寶、番攤、富貴三公、輪盤、老虎機等博彩娛樂。如果不到澳門或其他博彩娛樂合法化的國家（地區），內地居民將難以體驗真正的娛樂場博彩。因此，一些內地居民到澳門旅遊時，也很自然會因為體驗娛樂場博彩而從“遊客”成為了“博彩顧客”。可以說，博彩娛樂服務是澳門綜合度假村存在的前提之一，也是現階段其競爭力的核心。

## 3. 非博彩體驗元素

按照綜合旅遊度假村的劃分標準，任何一家綜合旅遊度假村都至少要提供不少於 3 種休閒、娛樂服務。因此，非博彩元素是澳門綜合度假村必須着力打造的。而激發度假村運營商培育非博彩休閒度假元素既是澳門賭權開放時特區政府指明的方向，也是未來需要重點努力的目標。經過賭權開放以來近 20 年的發展，澳門綜合度假村的非博彩元素也取得了巨大的進步。所有度假村運營商都已在博彩娛樂之外的購物、酒店、餐飲、表演、會展等非博彩元素上投入了大量的資源。一些非博彩元素也已經逐漸形成較好的品牌效應，並成為了成功的吸引力拉力因素。例如，澳門新濠天地度假村的“水舞間”由世界享有盛名的靈感創作大師 Franco Dragone 創作，其表演場地設有頂尖科技器材，其舞台泳池容量破紀錄地高達 370 萬加侖，相當於 5 個奧林匹克標準泳池的容量；水舞間表演更糅合了前所未有的高難度特技表演，配上絢爛炫目的服裝及匠心獨具的空間設計，完美演繹出一個穿越時空的浪漫傳奇。該演出堪稱全球最壯觀的水上匯演，成為澳門表演娛樂的典範之一。購物是幾乎所有澳門綜合度假村的必有元素，無論是顧客對世界頂級奢侈品的需求，還是對常見日用品的購買，都能在不同的度假村中得到滿足。綜合博彩娛樂度假村甚至成為了不少澳門本地居民購物消費必選場所。此外，近幾年來在澳門打造美食之都的目標下，綜合博彩娛樂度假村的餐飲發展也各具特色。在歷年的米其林星級餐廳名單中，各度假村運營商旗下的餐廳都有不俗的表現。到澳門的綜合娛樂度假村品嚐美食也成為了不少休閒度假遊客的必然選擇。

在體驗經濟的背景下，澳門的綜合博彩娛樂度假村亦逐漸強化現場體驗（on-site experience）對度假村吸引力的影響。體驗經濟強調從情景出發，在現場塑造感官體驗及思維認同，從而影響消

費者的情感和行為。按照旅遊體驗理論的觀點,遊客對旅遊的全過程體驗涵蓋了旅遊前、旅遊中和旅遊後。現場體驗即屬於旅遊中的體驗,應該說,在三個體驗階段中,現場體驗對休閒度假旅客的影響是最大的;Quan 和 Wang 甚至將現場體驗視為旅遊中的高峰體驗類型之一。<sup>⑩</sup>遊客的感官和心理會因為與現場體驗情景的互動程度不同而受到不同體驗的吸引。在澳門的綜合娛樂度假村中,現場體驗元素的展現與日俱增。以澳門的金沙中國度假村為例,度假村物業中的酒廊表演、舞蹈家和歌手的表演、貢多拉船夫殷勤的服務,以及街頭賣藝者別緻的演出等休閒娛樂體驗項目都會給遊客留下深刻的印象。

#### 4. 輔助及配套元素

澳門綜合度假村的吸引力塑造,不僅體現在獨具特色的人造景觀和世界一流的服務水平上,甚至在相關輔助和配套元素上也不斷探索。為實現顧客與度假村之間的無縫銜接,各度假村運營商都提供了免費的穿梭巴士服務,形形色色的度假村巴士不僅方便了到訪的顧客,也成為了澳門獨有的風景線。澳門各家度假村都力圖打造世界級的度假村體驗服務,即使一些常見的輔助及配套元素諸如無障礙設施、安全保衛、無線網絡、路標路牌、清潔衛生等元素都做到一應俱全外,各家度假村更在輔助及配套元素上力爭做到別出心裁。例如,摩珀斯度假村不僅因其獨特的設計和造型而榮登“2018 年世界最佳景點”之列,其中庭的十二台玻璃電梯在建築的虛空之間運行,顧客在行進過程中可以欣賞到酒店內外的壯麗景觀。永利皇宮在酒店房間會將獨家舒適枕頭系列選單放在床頭,供賓客選擇自己習慣的枕頭;健身房設置測試儀,顧客站上去自動就能檢測身體情況,還可以打印完整的測試結果,及時了解身體健康狀況。

綜合推力和拉力理論,可以認為推力因素確定的重點是“是否去休閒度假”,而拉力因素的重點是“去哪個旅遊度假村休閒度假”,因此,推力因素先於並預測拉力因素。也可以說,推力意味着旅遊者在其所處現實情境中的一種內心渴望,這可能源自於對當前有形環境的乏味感,也可能源自於精神和心靈的需求;而拉力則代表能夠提供給旅遊者現實情境中所缺乏元素的滿足因素。澳門綜合度假村的吸引力塑造,較好地體現了推力因素和拉力因素共同發揮的交互效應。

### 三、澳門綜合度假村發展的未來趨勢

持續發展和演化是綜合旅遊度假村發展的基本路徑,澳門的綜合度假村也概莫能外。我國的《十四五規劃和 2035 年遠景目標綱要》中明確指出,要“不斷實現人民對美好生活的嚮往”,度假旅遊正是解決人民對美好生活嚮往的途徑之一。因此,“十四五”規劃亦提出將“建設一批富有文化底蘊的世界級旅遊景區和度假區……提升度假休閒服務品質”。儘管按照世界銀行的統計,我國 2019 年人均 GDP 已超過 1 萬美元,即可以算已步入中高等收入國家,但我國的度假旅遊依然相對滯後於經濟發展,目前處於觀光旅遊和休閒度假旅遊共同驅動階段。可以肯定的是,未來我國的觀光旅遊增速將逐漸趨緩,休閒度假旅遊的發展速度將進一步加快。作為我國的特別行政區,澳門未來的發展必須緊扣國家的發展脈搏。在休閒度假旅遊深化發展的浪潮下,澳門綜合度假村必須不斷思考和塑造自身吸引力,才能更好地贏取我國休閒度假旅遊全盛發展的紅利。

#### (一) 清晰客群定位,着力綜合度假元素發展

精準而清晰的顧客群體定位是旅遊度假村吸引力塑造的關鍵一步。在過去十幾年的發展中,幾乎澳門所有的綜合度假村都將顧客群體定位於博彩旅客,尤其是高端博彩旅客。與此同時,博彩元素是度假村重中之重,幾乎所有其他度假村元素都附屬和服務於博彩元素。雖然度假村運營商

都積極推進非博彩元素的發展,但由於博彩業務能為度假村運營商帶來更為巨大和可觀的收益,其發展非博彩元素的內驅力並未得到充分的激發。應該說,澳門綜合度假村之前的發展路徑可以稱之為“旅遊的博彩化”,即所有的度假村元素都是為吸引博彩遊客,過於強調博彩元素的作用。但隨着社會和經濟的發展、顧客消費行為的變化,澳門的綜合度假村必須改變這一發展路徑,積極推動向“博彩的旅遊化”模式轉型,即將博彩僅僅作為遊客休閒度假體驗的吸引力元素之一,而不是主要依靠博彩元素來支撐度假村的收益,通過將博彩元素有效融入於多樣化的休閒度假體驗元素中,將非博彩元素打造成未來澳門綜合旅遊度假村的核⼼吸引力要素。應該說,未來的綜合旅遊度假村,必須走多元休閒度假體驗元素融合發展的道路,真正將綜合休閒度假元素作為自身區別於其他旅遊目的地最顯著標誌。

### (二) 強化創新引領,打造旅遊度假村 IP

儘管澳門的綜合度假村已有十幾年的發展歷程,一些度假村的運營企業與美國有着密切聯繫;而且,澳門各個綜合度假村也都打造出了自身獨特的度假產品和元素,但澳門的綜合旅遊度假村對 IP (intellectual property, 即知識產權) 重視依然不夠。在這一方面,澳門的綜合度假村仍有必要向美國的一些度假村學習,進行更多的思考和探索。美國的一些度假村企業不僅善於進行休閒度假元素的創新,更能夠將這些元素轉變成自身的 IP,從而形成度假村獨特的競爭優勢。以拉斯維加斯的凱撒娛樂為例,該公司創新性地開發和導入了以大數據為支撐的顧客獎勵系統,能夠依據遊客在度假村的所有娛樂休閒活動為顧客提供實時的、個性化的及時服務,以及依據顧客的積分給予獎勵,從而為該企業贏得了大量的忠誠顧客。從價值來看,這一系統自身就價值不菲,估值已超過 10 億美元。再以迪士尼為例,度假村是迪士尼重要的業務之一,而迪士尼的成功,則以其強大的持續創造 IP 的能力息息相關。迪士尼善於創造及整合其旗下的 IP 資源,從媒體網絡、主題度假村、影視娛樂、消費品和互動娛樂出發,打造完整的產業鏈閉環從而塑造其他企業難以複製的競爭優勢。從綜合旅遊度假村的角度看,IP 可以是某一個具體的景點,也可以是一個標誌性的建築,某個虛擬形象,甚至是一種感覺,只要能賦予其獨特的意義,並能夠帶來衍生價值,都可以成為度假村的 IP。澳門的綜合度假村有不少自身的獨特元素,但需要思考的是如何藉助 IP 撬動其價值。同時,澳門的綜合度假村亦需要不斷進行創新探索,善於將創新所形成的吸引力要素打造成 IP,培育持續的競爭優勢。

### (三) 藉助科技之力,滿足顧客個性化需求

相較於觀光旅遊階段,遊客在休閒度假旅遊中的自我個性化需求更多,要求也更高。如果不能提高對遊客休閒度假過程中個性化需求的響應性,其對度假村的評價會大打折扣。可喜的是,科學技術尤其是數字化技術的飛速發展為綜合旅遊度假村以更低的成本、更高的效率滿足遊客的個性化需求奠定了堅實的基礎。再以上述的凱撒娛樂為例,藉助大數據分析、實時通訊和視頻等技術,度假村可以提前預知某一位參與博彩娛樂的顧客在什麼時段可能最需要為其贈送一份免費的食品,什麼時段該顧客將會回到酒店房間,從而提前為其打開空調等等。這些個性化的服務,將讓休閒度假遊客獲得最為貼心的服務體驗,正如哲學家海德格爾所說的“詩意的棲居”。因此,澳門的綜合娛樂度假村必須嘗試擁抱新技術,不斷改造度假村的產品和服務,使新技術助力於度假村的吸引力提升。

### (四) 發揮集群效應,突出度假村集群優勢

相較於澳門周邊的國家或地區,澳門綜合度假村的重要特徵之一是集合了林林總總數十個度

假村,形成了頗具規模的度假村集群,而且這些度假村儘管都有博彩和非博彩元素,但又各具特色,可謂“和而不同”。同時,近些年來隨着澳門周邊博彩合法化國家(地區)的持續增加,以及綜合旅遊度假村的不斷開發,澳門綜合度假村產業面臨的競爭也日趨激烈。較為遺憾的是,澳門各綜合度假村之間的戰略合作並不多見,這在一定程度上影響了澳門綜合度假村集群效應的發揮。如果澳門綜合度假村運營商能夠更多思考度假村的優勢,通過相互之間的戰略合作增強度假村的整體效應,為訪澳的旅客提供更多休閒度假體驗組合,相信澳門的綜合度假村將更具魅力和吸引力。

#### (五)着力模式塑造,引領度假村行業發展

綜合旅遊度假村某些元素的創新只能視之為漸進式的改進型創新,這對於維持綜合旅遊度假村的吸引力很重要,但如果要使度假村獲得長足的發展,則需要更多思考商業模式的創新和塑造,實現哈佛大學教授克萊頓·克里斯坦森所提出的顛覆性創新(也被稱之為破壞式創新)。這更能達到引領行業發展的巨大作用。綜合娛樂度假村最早的引領者是永利度假村的創始人史提芬·艾倫·永利,他在20世紀80年代末期第一次將度假村的模式引入博彩企業,從而形成了綜合娛樂場度假村模式並獲得了巨大成功。這一模式不僅成為現在澳門所有綜合度假村的發展方向,其實也成為了世界各地的娛樂場企業發展的主導模式。如上所述,我國“十四五”規劃中提出要打造世界級的度假區,其意涵則包括應該在綜合旅遊度假村的產業發展中出現世界級的引領企業。因此,澳門的綜合度假村需要不斷思考和探索度假村的商業模式,如果能夠培育出引領未來發展,並在其他國家和地區都具有影響力的綜合旅遊度假村商業模式,那將為澳門休閒度假產業的整體吸引力帶來重大突破,也將為澳門打造成為“世界旅遊休閒中心”增添濃墨重彩的一筆。

## 四、結語

澳門的綜合度假村作為綜合旅遊度假村的類型之一,在我國的綜合旅遊度假村行業中具有其獨特性,對於滿足我國數量龐大的休閒度假旅遊者群體亦將發揮積極的作用。在經歷十幾年的快速發展之後,澳門的綜合度假村模式取得了不俗的成績。在新型冠狀病毒疫情發生前,每年都有三千多萬人次到訪澳門的綜合度假村。同時,周邊一些國家(地區)亦借鑒澳門的綜合度假村模式開發休閒度假目的地。縱觀澳門綜合度假村的發展,其至少可以為更多綜合旅遊度假村的吸引力塑造帶來三個方面的思考和啟發。一是吸引力塑造是一個系統工程,從新奇獨特的人造景觀到精心考究的配套設施,從多元發展的體驗元素到無可比擬的尊尚服務,澳門的綜合度假村都可以在全球綜合旅遊度假村中佔有一席之地。二是必須立足於顧客需求,通過獨一無二的元素提供顧客獨特而完美的綜合休閒度假體驗。三是需要充分挖掘綜合度假村的最獨特資源,並充分發揮其撬動休閒度假相關元素的槓桿作用,需要謹記顧客對綜合旅遊度假村的吸引力感知並非由某一種元素決定,而是度假村不同方面綜合體驗的共同結果。多樣化的休閒度假元素能使顧客有更多可看、可做、可體驗的東西,從而豐富旅客的總體體驗,增加度假村對旅客的吸引力。

不可否認的是,伴隨社會經濟、法律制度、度假村行業自身特徵等方面的變化,無論是內地還是澳門的綜合旅遊度假村,都站在了需要重新思考發展路徑的路口。按照馬斯洛的需求層次理論,休閒度假需求是屬於較高層次的需求,要滿足較高層次的需求本身就是很複雜的,甚至取決於遊客對綜合旅遊度假村的體驗、想象和感受。應該說,儘管我國綜合旅遊度假村的發展已經積累了三十多年的經驗,但發展觀念依然較為落後,綜合旅遊度假村商業模式相對較為單一。<sup>⑩</sup>我國有巨大的休

閒度假市場,而且休閒度假旅客的需求也更趨多元化和個性化,再加之我國有自身獨特的休閒度假資源和文化。未來我國綜合旅遊度假村的發展,必須在抓住我國休閒度假需求紅利加速釋放的同時,深刻分析綜合旅遊度假村發展面臨的新形勢和新環境,積極探索更具價值和競爭力的綜合旅遊度假村發展路徑,努力打造在未來全球休閒度假旅遊領域能發揮引領效應的綜合旅遊度假村模式。

- 
- ①徐愛萍、樓嘉軍:《中國城市休閒化區域差異及成因解讀》,上海:《世界地理研究》,2019年第6期。
- ②John Elliott & Johns Nick, The Influence of International Tourism Trends on the Design of Leisure Resorts, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.5, No.2, 1993, pp.6-9.
- ③④Mill Robert Christie, *Resorts: Management and Operation*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.
- ⑤Bacon William, Economic Systems and Their Impact on Tourist Resort Development: The Case of the Spa in Europe, *Tourism Economics*, Vol.4, No.1, 1998, pp.21-32.
- ⑥Gilbert Edmund William, The Growth of Brighton, *The Geographical Journal*, Vol.114, No.1/3, 1949, pp.30-52.
- ⑦Inbakaran Robert & Jackson Mervyn, Understanding Resort Visitors through Segmentation, *Tourism and Hospitality Research*, Vol.6, No.1, 2005, pp.53-71.
- ⑧Michael Kasavana & Richard Brooks, *Managing Front Office Operations*, Orlando: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, 2005.
- ⑨王國新:《國內旅遊度假區開發與管理分析》,北京:《旅遊學刊》,1998年第4期。
- ⑩王五一:《論旅遊業與博彩業的產業關聯》,澳門:《澳門理工學報》,2011年第4期。
- ⑪李淑冰:《澳門世界旅遊休閒中心競爭力的縱向比較》,澳門:《澳門經濟》,2016年第6期。
- ⑫Liu Jia & Geoffrey Wall, Resort Morphology Research: History and Future Perspectives, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.14, No.4, 2009, pp.339-350.
- ⑬Eric T. Brey, A Taxonomy for Resorts, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.52, No.3, 2011, pp.283-290.
- ⑭MacDonald Andrew & Eadington R. William, The Case for Integrated Resorts, *Inside Asian Gambling*, No.11, 2008, pp.37-43.
- ⑮Dann Graham MS, Anomie, Ego-Enhancement and Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol.4, No.4, 1977, pp.184-194.
- ⑯Mccartney Glenn & ZhuYing Ge, An Examination of the Pull and Push Factors Influencing Hotel Selection by Chinese Outbound Travelers, *International Journal of Tourism Sciences*, Vol.16, No.1-2, 2016, pp.41-59.
- ⑰John L. Crompton, Motivations for Pleasure Vacation, *Annals of Tourism Research*, Vol.6, No.4, 1979, pp.408-424.
- ⑱Shuai Quan & Ning Wang, Towards a Structural Model of the Tourist Experience: An Illustration from Food Experiences in Tourism, *Tourism Management*, Vol.25, No.3, 2004, pp.297-305.
- ⑲魏凌等:《現代休閒旅遊文化下我國度假村的發展與創新研究》,北京:《中國商論》,2021年第1期。
- 作者簡介:紀春禮,澳門理工大學博彩旅遊教學及研究中心副教授,博士。
- [責任編輯 劉澤生]