

高端酒店“俯身出摊”，餐饮板块经营承压

昔日高冷的高星级酒店餐饮，频频推出外卖业务、“剩菜盲盒”，部分自助餐年卡促销政策将单次售价压缩到十几元。

业内人士表示，国内高星级酒店的日子并不好过，往往以配套角色出现的餐饮业务更是呈现入不敷出的状态，很多门店只能放低姿态赚钱。结合当下的市场环境，这种情况可能还会持续一段时间。



奢华酒店“摆摊”

一辆黑色移动汉堡车出现在天津著名旅游打卡地五大院的附近。车身上的“狮子和皇冠”的标志印证着它的主人正是周边的丽思卡尔顿酒店。作为天津首家奢华酒店，其正在用75元的汉堡套餐，吸引更多消费者驻足尝鲜。

作为当地首家高奢酒店，天津丽思卡尔顿的房价基本上保持在每晚1500元起。在正常情况下，该酒店的早餐自助原为258元每位，工作日的自助午餐为398元每位。

如果想花58元尝一尝天津高奢酒店的和牛汉堡，需要在每天上午10:40左右来到天津丽思卡尔顿酒店旁边，花半个小时排队取号，才能到一辆印有酒店Logo的移动汉堡车处取餐。

天津丽思卡尔顿酒店餐厅工作人员告诉记者，单个和牛汉堡为58元，加上薯条为70元，再配送可乐的话，整个套餐为75元。

正因此，该地成为年轻游客的打卡地之一。在社交网络平台，很多用户都在搜索天津丽思卡尔顿酒店汉堡车位置和菜单。还有用户在社交平台分享用餐感受，“说实话，价格比想象中的便宜，天津丽思卡尔顿酒店的汉堡居然和五大街的海棠花冰激凌一个价格。”

这并非高星级酒店首次“出摊”。疫情期间，很多

高端酒店为了“自救”，都推出外卖业务。广州花园酒店还曾在地铁口摆摊卖早餐。

直到当下，位于江苏省常州市的文璞酒店，还在推出“剩菜盲盒”活动：早餐10元/份，10:10可取餐；午晚餐为20元/份，分别在14:10和20:40可取餐。消费者可自行挑选自助餐现制未使用的热菜熟食类产品。在平时，该酒店的自助午/晚餐定价为338元。

郑州一家高星级酒店总经理告诉记者，这个定价应该不能覆盖成本，但“（卖掉）比扔了强一些”。

文璞酒店工作人员也提到，酒店推出“剩菜盲盒”最初的定价是18元和28元，这样的价格只能收回一点点的食材成本，公司此举更多是出于减少浪费的初心。

事实上，高端酒店放低姿态的背后，是餐饮板块经营承受着巨大压力。

记者此前在与全国多位高星级酒店总经理或负责人沟通时了解到，目前很多高端酒店的餐饮都处于苦撑阶段。自助餐在周末的生意还算可以，在工作日期间基本上不能维持运营成本。

记者了解到，郑州市多家高星级酒店曾对外开放中午和晚上的自助餐，后改为只在晚上开放。现在则是只在周末开放自助餐。

北京和泰盛典酒店管理公司以全服务型高档饭店为样本进行的经营数据统计显示，2024年，我国全服务

高档饭店的平均餐饮总收入为1020.84万元，低于2023年度的1237.32万元，更低于2019年的1655.04万元。

洛桑酒店机构亚太区首席顾问夏子帆告诉记者，成本结构的刚性矛盾让酒店餐饮的固定成本占比极高，通常食材、人力、租金等成本占总营业额的70%以上。高端酒店餐饮的投入更重，导致抗风险能力更差。开通外卖渠道看似拓宽了市场，但是，酒店餐饮的高端食材与复杂工艺难以匹配快餐价格，若压缩品质则损害品牌形象。

“酒店餐饮的转型并非简单的降价或跟风外卖，而是需在成本控制、价值创新与品牌调性之间找到平衡点。”夏子帆说。

如何打破经营困局？

在高端酒店餐饮逐渐“接地气”的背后，是我国高星级酒店之间的竞争愈发激烈，其生存处境愈发艰难。

根据阿里法拍平台公布的统计数据，截至4月24日，平台已有18个超过1亿元的高端酒店资产流拍，其中不乏第二次上架者。

天津丽思卡尔顿酒店就是一个案例。早在2023年8月，中国信达天津分公司对天房商业等3户不良债权资产包进行公开处置，起始价29.59亿元。包括天津丽思卡尔顿酒店在内的3家酒店被装入“不良资产包”。直到第四次拍卖，该标的以20亿元成交。

但到了2024年4月，该资产包再次出现在阿里拍卖的官网上。截至目前，该资产因无人出价而竞价失败。

当高端酒店面临业绩瓶颈时，“房餐会”作为主要营收板块自然要承担起创收的角色。

事实上，在酒店供给不饱和的时代，酒店餐饮更多用于高端宴请，其品牌调性和服务水准一度为其谋求更多的溢价空间。

不过，伴随着社会餐饮的蓬勃发展，酒店餐饮受到冲击。酒旅行业观察人士张旭云告诉记者，我国高端酒店的营收大多来自客房板块，很多酒店的中餐厅、西餐厅、自助餐厅等多以配套的形式出现，所以在经营独立性、餐饮团队考核等方面存在“先天不足”。尤其是当下餐饮行业都在转向平价时代，高端酒店受困于成本、调性等因素，其餐饮板块亟待变革。

夏子帆认为，酒店餐饮生存法则的本质是“以平价换流量，以效率换利润，以差异换忠诚”。只有立足长远、持续迭代的餐饮品牌，才能穿越周期，实现可持续发展。

“高端酒店餐饮需要从成本控制提升到价值重构。第一是在成本端优化，精细化运营与科技赋能供应链整合联合采购或加入餐饮联盟，降低食材成本；灵活用工减少固定人力支出。第二是差异化定位，通过场景与服务价值升级细分市场，推出亲子套餐、会议餐等，并打造主题餐饮场景，提升顾客黏性。第三是模式创新，推动轻资产与全渠道融合。”夏子帆说。

记者注意到，越来越多的高端酒店餐饮开始在品牌化和连锁化上发力。

这包括洲际酒店推出高端餐饮品牌彩丰楼，凤悦酒店及度假村推出悦喜荟·宴以及悦喜新派粤菜，中国融通集团融旅饭店推出餐饮品牌“融荟·家和”之湘菜品牌“长城宴”。另外，万达酒店及度假村早在2019年便成立独立运营的餐饮公司——北京德福餐饮管理有限公司，通过独立餐饮项目管理、餐饮产品开发、餐饮咨询顾问等业务，带动酒店餐饮行业的改革。

多位行业人士表示，酒店打造自有的连锁化餐饮品牌，可以提升餐饮品牌的知名度和独立性，同时对品牌溢价也有帮助。但是，这个过程会相对漫长一些。

还有高端酒店选择与社会餐饮融合。

记者注意到，北京万达文华酒店引入永久王川味鱼鲜餐厅，新荣集团旗下三个细分品牌先后与北京宝格丽酒店、上海祥源希尔顿酒店、北京悉昙酒店等多家高奢酒店合作。另有部分酒店同当地非遗餐饮文化和品牌进行跨界联合。

“两大餐饮品类融合，可以利用社会餐饮的知名度为酒店餐饮业务带来流量。不过，这种结合存在的问题是，融合的餐饮品牌定位大多属于高端，但当下高端社会餐饮品牌同样面临着经营难题。”张旭云说。

上述多位行业人士提到，高端酒店餐饮难题既包括历史遗留的定位问题，又包括当下餐饮消费变革潮流下的迭代问题。高端酒店餐饮要想彻底摆脱经营困境，恐怕还需要很长一段时间。

据《中国经营报》作者：蒋政

共享主机撬动娱乐消费大市场

如今，在商场的多个经营点位，包括商业步行街和餐饮街，出现了越来越多的共享主机游戏空间。记者走访多个商场发现，这些共享主机游戏空间通常设置在商场的中央区域或边角位置，一般由4至20个卡座组成。每个卡座都配备一台游戏主机、一台小平板用于选择游戏和扫码支付，以及两个游戏手柄，并提供简单的沙发供消费者休息，消费者仅需扫码支付即可开启《塞尔达传说》《黑神话：悟空》《双影奇境》等热门游戏。

商场吸客新招

共享主机游戏空间所提供的是在欧洲、日本和美国非常流行的主机游戏。由于主机游戏的开发成本高、开发周期长，单款主机游戏的售价可能高达几百元，并且还需要购买几千元的专用游戏主机。主机游戏虽然精彩，但由于体验门槛和成本高的原因，在国内并没有得到普及。共享游戏主机以共享平摊成本的方式，极大地降低了主机游戏的体验门槛。消费者只需扫码，即可在共享游戏主机上体验上百款顶级主机游戏，大部分价格为每小时30元—50元。正与同伴在《双影奇境》中默契配合的“00后”大学生张子轩告诉记者：“这里每小时39元，比自己买主机划算，还能随时体验最新游戏。”

《2024年中国游戏产业报告》数据显示，2024年国内游戏市场实际销售收入3257.83亿元，同比增长7.53%，玩家人数约6.7亿。其中，主机游戏市场收入为44.88亿元，同比增长55.13%。从专项资金扶持、减税降费到完善产业配套设施、人才引进等，多地出台政策支持游戏行业发展。

作为当前年轻消费者最喜欢的娱乐方式之一，游戏也在逐渐与线下各类休闲娱乐场景融合，成为假期聚会娱乐的新型模式。而随着越来越多的年轻人接触到主机游戏，商场里的共享主机游戏空间与专门的主机游戏体验店这类新兴业态在一些三、四线城市及县城逐渐冒头。

目前共享主机游戏体验店主要有三大类型：一是以商场、交通枢纽等高流量场所为主阵地的“共享游戏卡座”，即共享主机游戏空间；二是有着更高资金投入门槛，类似网咖的主机游戏体验店；三是汇集主机、游戏周边和文创销售的综合门店。

共享主机游戏空间的优势在于运营成本较低，可以无人值守自助服务，基本配置为“沙发+手柄+大屏显示器”，按照体验时长自助付费，并且能借助商场的高客流量吸引顾客。但存在游戏体验选择有限、环境可能较嘈杂的缺点；主机游戏体验店是独立门店模式，拥有较大的店面和更多样的游戏设备，能提供更好的游戏体验和环境，但运营成本相对较高。

在共享主机游戏蓬勃发展期间也诞生了一些共享主机品牌，例如“玩刻”“玩趣驿站”等。其中“玩刻”是由成立于2017年的深圳唱刻科技推出的商用共享游戏主机品牌，近年来陆续入驻深圳南山万象天地、上海南翔印象城MEGA、北京三里屯太古里、杭州银泰In77、成都IFS国际金融中心等头部商圈。

北京市朝阳区一位游戏体验经营者告诉记者，周末和节假日逛商场是很多家庭闲暇时的选择，自从年后商场开业，很多逛累了的家庭都会选择在游戏馆租一两个小时座位，一边打游戏一边休息。店主说：“《胡闹厨房》《超级马力欧派对》《双人成行》等多人合作游戏都是比较受欢迎的，还有很多年纪较大

的长辈本来没怎么接触过游戏，被晚辈带着体验后倒是玩得挺上头，从下午一直玩到晚上。”

重构消费场景

线下主机游戏馆虽火，但也面临一些挑战，如收费价格可能影响顾客选择、线上娱乐方式带来竞争压力等。不过，随着游戏版号发布的重新开启、玩家消费理念的改变以及行业商业模式的创新等，主机游戏在线下市场的发展有望得到提升。例如，一些主机游戏馆以PlayStation、Switch、Xbox等主机所提供的游戏为核心卖点，为顾客提供沉浸式的娱乐体验和社交互动，正在成为一种新兴的娱乐选择。像《黑神话：悟空》等热门游戏的出现，也带动了线下主机游戏店的发展。

另外，主机游戏馆也在不断探索新的发展模式。有的店铺通过打造主题房间、提供优质服务、营造网红氛围感或推出特色文化体验等方式来提升用户的综合消费体验。还有的品牌通过构建线下娱乐社交新场景，实现线上线下联动，打造流量变现闭环。

有游戏馆经营者表示，主机游戏体验店整体更偏向体验而非日常游玩。真正的核心玩家大多拥有自己的主机，不太会经常去线下消费，“但是国内主机市场还处于蓝海状态，对主机游戏感兴趣的年轻人越来越多，他们可能会为了新颖、舒适的体验付出更多消费。我们的游戏小屋也并非单纯提供主机游戏体验，它的底层经营逻辑十分强调内部氛围，增添了生活化、社交化、派对化等经营互动内容。”

不同世代催生不同的社交模式。在《鹅鸭杀》《猛兽派对》等社交游戏推动下，年轻群体日益倾向选择“高互动、强氛围、多玩法融合”的娱乐方式。作为Z世代核心社交载体，手游、主机游戏与线下场景的深度融合已成必然趋势。

不过这种看似“躺着赚钱”的模式，也存在一些风险或争议。一方面，它提供的主机游戏涵盖PlayStation、Switch、Xbox等平台，其中不乏热门大作，有些门店甚至能提供三四百款游戏。另一方面，这些游戏大多源自海外，拥有全部版权的体验店并不多。一些主机游戏体验店会采取“综合手段”来补充游戏库。比如采购第三方的云服务或使用“盗版游戏库”，抑或将Steam上的游戏下载到机器里等。

未来，主机游戏馆可能会继续朝着多元化、提升体验感、加强线上线下融合等方向发展，以满足消费者对于线下社交和娱乐休闲的需求。但市场竞争仍将激烈，游戏品质、服务质量、营销推广等方面的表现将对其发展起到重要作用。同时，政策环境、技术进步以及玩家需求的变化也将持续影响主机游戏馆的发展。

据《国际商报》作者：李顺理

稀缺房源搅热法拍房市场情绪

一直以来，法拍房都以划算、捡漏等优势吸引着市场的目光，但近来随着部分稀缺标的的入市，高溢价成交的情况频繁出现。从深圳的顶豪到上海的别墅，都曾拍出过高溢价房源，厦门、青岛等二、三线城市也有不少优质资产高溢价成交。

业内人士认为，在行业预期企稳下，稀缺资产的高溢价成交案例或进一步增多。

法拍房热度上涨

法拍房市场热闹非常，不少房源拍出了超高溢价率。

5月14日，深圳市罗湖区红岭中路的2118号住宅楼5栋1—6层法拍房成功卖出，34名竞买人出价450轮，将房源价格约2378万元的起拍价一路推高至超亿元，1.14亿元的最终成交价高出起拍价超9000万元。

这套建筑面积约3000平方米的法拍房，最终竞得单价约3.42万元/平方米，溢价率近380%。

这并不是深圳出现的首个高溢价法拍房。今年以来，这座一线城市已接连出现过多个高溢价成交的案例。

4月份，位于宝安区的一套法拍房源也经历了价格翻倍，在500轮竞价后，房源价格从300万元涨至1103万元，溢价超200%。同月，位于罗湖区怡景花园的一栋别墅也历经超400轮叫价，房源价格从约854万元径直达到超3000万元，溢价率也突破260%。此外，深圳网红楼盘半岛城邦花园的一套法拍房也拍出了159.35%的溢价率，单价近20万元/平方米，接近小区二手房约23万元/平方米的均价。

作为法拍房成交率排名全国前列的城市，上海的高溢价率法拍房成交案例也时有发生。日前，浦东新区三湘印象名邸的一套豪宅法拍，超4200万元的成交价，较起拍价溢价超54%，单价突破19.6万元/平方米。2024年时，上海长宁区夏都花园的一套别墅更是经过1904轮竞价才“落槌”，成交价1.28亿元，溢价率超30%。

另外值得关注的是，不久之后，上海法拍市场还将迎来一笔高关注度的交易。位于长宁区新华路的两栋花园洋房最近上架，起拍价就高达2.5亿元，单价47万元/平方米。该套老洋房于1925年竣工，已有百年历史。克而瑞指出，目前上海同类保存完好的老洋房仅约50幢，且多数为私人持有，公开流通极少。上述房源所属区域曾是多国领事馆及侨民聚居地，历史文化底蕴深厚。原房主已经破产，房产权清晰，且拥有完整产权。此前曾以3.5亿元挂牌二手房市场，但未能成交，此次起拍价下调28.6%，但仍同类型的房产的价格天花板。若最终以接近评估价成交，或将刷新上海老洋房交易的新纪录。

不只是在高级城市，近来二、三线城市也有溢价成交的案例出现。5月初，广东江门一套独栋别墅摆上了司法拍卖的货架。该房源建筑面积279.22平方米，附带私家花园，地理位置优越，起拍价为455.1万元，吸引了近2

万人次围观，关注度超高，最终溢价50%，以683.9万元的总价成交。

稍早些时候，厦门云顶庄园的一处毛坯独栋别墅拍卖成功。该别墅层数为1至4层、建筑面积2329平方米，起拍价格9648万元，最终成交价1.2亿元，成交单价约5.3万元/平方米，溢价率28%。克而瑞分析称，厦门云顶庄园项目仅23栋别墅，占据着岛内黄厝片区山海湖景观资源，是厦门乃至全国高端住宅标杆项目。高总价法拍标的的高溢价成交，也印证了豪宅市场稀缺性驱动价值的核心逻辑，在当前市场环境之下，稀缺优质资产的投资价值依然为众多投资者和高净值人士青睐。

稀缺房源受青睐

近来成交的这些高溢价、多竞拍轮次竞买成交的房源存在共性。中指研究院高级分析师张悦飞向记者分析，上述房源多为地段与配套资源不可替代的优质房源，比如上海浦东三湘印象名邸等案例的共同点是地段核心、配套学区、商业、交通成熟，这类资产在二手房市场本就稀缺。

“同时，优质房源的稀缺会影响二手房市场的价格虚高，法拍房源在买卖双方价格博弈方面有些许优势，成为部分买家争夺的标的，法拍房市场也成为稀缺房源的替代性渠道。”张悦飞表示。

克而瑞监测数据显示，今年3月份，尽管法拍房成交端总量环比下降约两成，但78%的房源溢价成交，热度逆势攀升；4月份，成交法拍房平均折价率31.3%，环比下降3个百分点，并创下2024年四季度以来新低，侧面反映出了参与者对于部分稀缺房产价格企稳的信心。

需要指出的是，在法拍房市场里，由于起拍价格多为市场价的七折左右，不少购房者认为其中有巨大的“捡漏”空间。但潜在的房源瑕疵、长期租约、腾退难等风险也让人望而却步，这一情况也使得法拍房实际上仍以流拍或“折价拍卖”为主。

根据第三方咨询机构瑞联数科发布的数据，2019年至2024年，全国司法拍卖市场挂牌量从49.58万套增至2024年的111.30万套，增幅达124.49%；成交量增幅相对有限，导致成交率下降从24.77%降至13.73%。同时，法拍物业的价格折扣在逐渐扩大，从86.77%降至80.83%，市场竞争明显加剧。

业内人士认为，由于主要城市的楼市呈现企稳趋势，法拍房的局部热度也有望持续，尤其是稀缺户型、大平层、优质别墅、优质学区房等，溢价案例的成交也会形成“房价触底”的市场预期，刺激部分观望需求入场。

同策研究院联席院长宋红卫也认为，尽管当前在上海等核心热点城市中，法拍房成交量在二手房整体成交中占比仅约0.6%，但法拍房在楼市预期方面和微观层面影响比较大，随着法拍房热度上升，会提升购房者对楼市热度感受及加快楼市止跌回稳。

据《第一财经日报》作者：郑娜