

内容目录

第二章 2023-2028 年酒店市场前景及趋势预测	3
第一节 酒店回顾与复盘：在周期与成长迭代中探索预期差	3
一、酒店周期回顾：2007-2023 年，酒店行业周期起伏，升级迭代助中线成长	3
二、酒店行业周期：2023 年国内酒店运行特点，价格驱动，休闲领衔，北强南弱	4
三、酒店行业量价规律：疫情前量先行价滞后，疫情后价格驱动领衔	4
第二节 酒店连锁化率升级带来定价权提升，租金红利弱化后运营收益成核心	5
一、酒店行业思考：供需总量与结构变化下的经营起伏、收益构成变化下的迭代演绎	5
二、国际酒店借鉴：出租率渐进复苏价格恢复领先，通胀和收益管理等共同影响	5
三、国内酒店：重点关注后续商旅需求变化及酒店供给结构和连锁化率变化	6
第三节 酒店龙头价值思考：从规模卡位价值到品牌运营，定价权的提升	6
一、酒店龙头价值基础：“物业卡位”+“品牌规模运营”构筑连锁赛道壁垒	6
二、门店运营到品牌溢价：疫情前酒店收入端偏重规模扩张，全面收益管理相对不足	7
三、酒店龙头 2023 年复苏经营数据对比：品牌力和效率是核心	7
第四节 行业趋势：中高端化、连锁化、数字化	8
一、酒店行业发展趋势之一——中高端化	8
二、酒店行业发展趋势之二——连锁化	9
三、中高端酒店行业规模超千亿，行业集中度持续提升	9
第五节 会员体系：构建私域流量护城河	9
一、会员体系的基础——等级制度为主，积分或里程制度为辅	9
二、不同等级会员及对应权益提高各层次产品附加价值	9
三、国内酒店集团会员体系升保级难度对比：君亭门槛更高，华住升级较易	10
第六节 价格体系：品牌竞争力&市场适应性	10
一、标准化门店价格体系——确保酒店面对市场需求变化合理调价	10
二、品牌价格体系：品牌矩阵覆盖各价格带产品，提升酒店品牌力	10
三、品牌力高低影响产品溢价能力，高品牌力酒店 BAR 价下限更高	11
第七节 收益管理：收入预期管理与扩大	11
一、收益管理基础概念及理论基础——收入预期管理	11
二、衡量收益管理的量化指标——MPI	11
三、收益管理水平对营收及净利润影响测算	12

第八、节 重点公司分析	12
一、华住集团：“双核心+N”品牌矩阵叠加庞大会员规模推动业绩稳步增长	12
二、锦江酒店：国际酒店集团加持，收益管理、会员体系升级有望迈上新台阶	12
三、君亭酒店：专注中高端，高溢价能力收获高值 RevPAR.....	13
四、首旅酒店：持续加码中高端市场，会员体系创新升级	13
第三章 酒店如何通过价值溢价实现新一轮增长策略	13
第一节 价值溢价引领企业新一轮增长	13
一、疫情下，高成本让企业陷入品牌迷思	13
二、价值溢价引领企业新一轮增长	14
三、疫情加速企业价值回归	15
第二节 连锁品牌的高溢价从何而来?	16

一、从科学管理到品牌战略	16
二、品牌三角模型	17
三、缔造连锁品牌的高溢价	18
第三节 实现品牌定位溢价的品牌战略	19
一、确定我是谁?	19
二、确定我要成为谁?	19
三、确定我为谁服务?	20
(1) 消费者定位	20
(2) 选址定位	20
(3) 价格定位	20
(4) 文化内涵定位	20
第四节 品牌定位带来的好处	21
一、有助于突破互联网	21
二、创造市场差异化市场上	21
三、优先选择您的产品和服务	21
四、传递企业价值	21
第四章 酒店《通过价值溢价实现新一轮增长策略》制定手册	21
第一节 动员与组织	21
一、动员	22
二、组织	22
第二节 学习与研究	23
一、学习方案	23
二、研究方案	23
第三节 制定前准备	24
一、制定原则	24
二、注意事项	26
三、有效战略的关键点	26
第四节 战略组成与制定流程	29
一、战略结构组成	29
二、战略制定流程	29
第五节 具体方案制定	31
一、具体方案制定	31

二、配套方案制定	33
第五章 酒店《通过价值溢价实现新一轮增长策略》实施手册	33
第一节 培训与实施准备	33
第二节 试运行与正式实施	34
一、试运行与正式实施	34
二、实施方案	34
第三节 构建执行与推进体系	35
第四节 增强实施保障能力	36
第五节 动态管理与完善	37
第六节 战略评估、考核与审计	37
第六章 总结：商业自是有胜算	38
第一章 前言	

疫情下，有企业不堪重负，也有企业逆势上扬。这些逆势上扬的企业都有一个共同点：加深对品牌价值的挖掘，拉长企业发展的战略周期。未来，随着这样的企业逐渐占据市场话语权，市场格局也可能再次发生改变。

那么，企业如何通过价值溢价引领新一轮增长？

连锁品牌的高溢价从何而来？

如何制定品牌溢价的战略？

下面，我们先从酒店行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这也将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年酒店市场前景及趋势预测

第一节 酒店回顾与复盘：在周期与成长迭代中探索预期差

一、酒店周期回顾：2007-2023 年，酒店行业周期起伏，升级迭代助中线成长

2007-2011 年，国内经济型酒店的爆发式增长阶段：相比单体酒店的差异，高性价比、标准化的经济型酒店快速迎合市场需求，蓬勃兴起，快速扩张且 REVPAR 表现良好（尤其在 2010 年上海世博会推动下录得高点），此后正常回落但良好。

2012-2016 年：经济型酒店逐步走向成熟，且因宏观经济波动、去三公等影响，REVPAR 逐步增速趋缓，2015 年 REVPAR 承压 下行负增长，导致 2016 年连锁酒店供给由高速增长降至个位数增长，2016 年 REVPAR 处于低位震荡。

2016Q4-2018Q1:行业触底后上扬,中端酒店迎来机遇期。2016 年底,一是 2015-2016 年经济型酒店房量增速放缓供给优化,二是宏观经济复苏等,酒店 REVPAR 开始提升。且伴随消费逐步升级,中端酒店快速兴起,并进一步带动 REVPAR 提升。

2018Q2-2019 年:RevPAR 逐步承压下行。因经济型、中端酒店扩张,且宏观经济扰动影响需求,导致 2018Q2 开始酒店 RevPAR 增速在高基数下逐步回落,2019Q2Q3 阶段负增长,直至 2019 年

让每个人都能成为

行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

底部分龙头边际略微企稳迹象。

2020-2023 年：疫情三年承压, 2023 年开启复苏。疫情三年, 酒店 REVPAR 多数承压, 仅疫情平稳出行正常期阶段恢复。2023 年行业开启复苏, 但以休闲出游为主, 不同区域、不同龙头经营复苏节奏有所差异。

二、酒店行业周期：2023 年国内酒店运行特点，价格驱动，休闲领衔，北强南弱

酒店行业趋势演绎：价格驱动为主，整体 REVPAR 恢复多数超疫前，旅游节假日旺季更旺，节后更淡。1) 2023 年春节后商旅带动 RevPAR 较快回升至疫前；此后休闲出游驱动；五一龙头 REVPAR 恢复均在 130%+，节后阶段回落，5 月下旬至 6 月逐步恢复超疫前水平；暑期 RevPAR 恢复至 2019 年同期 110%+；9 月淡季有所回落；国庆酒店行业 RevPAR 恢复至 112%左右，国庆后阶段回落，淡旺季波动更明显。2) 2023 年酒店复苏房价提价驱动为主，出租率多数尚未完全恢复，仅旅游旺季阶段超疫情前。

2023 年休闲旅游出行恢复较强，商旅恢复则呈现渐进复苏，这与海外酒店复苏节奏也大致一致，不同需求也带来恢复差异。

区域特点：2023 年以来整体“北强南弱”。华北区域酒店 REVPAR 恢复较强，华东次之，华南区域酒店表现相对偏弱，预计与各地酒店供需结构、旅游资源差异等情况相关。华南如广东系国内旅游客源地，但相对并非最一线旅游目的地，休闲旅游表现偏弱，而华北、华东休闲旅游表现较强。此外各地三年疫情下需求压制及供给结构也有差异，带来区域差异化表现。

三、酒店行业量价规律：疫情前量先行价滞后，疫情后价格驱动领衔

国外酒店疫情前一般为量先行，价滞后；疫情后量价齐升，房价提升较显著。以万豪和洲际北美表现为例，二者在疫情前基本都是出租率转正后，房价随之爬升，出租率降速，房价增速开始逐步渐进收窄。疫情后来看，2021 年开始万豪和洲际出租率和房价基本同步回升（出行放开推动，并非完全此前经济周期供需规律影响）。其中万豪和洲际 2022Q2 开始房价超疫情前，房价提升 110-120%，但出租率整体截止 2023Q3 仍尚未完全恢复到疫情前，其中洲际出租率最新基本达到疫情前（高端和中高端为主），而万豪（高奢酒店）出租率则较疫情前仍有差距。

国内酒店疫情前：周期复苏和下降时一般均为量先行，价滞后。2011-2019 年，国内以华住为例，酒店经营周期波动一般是量先行，价格恢复次之。如 2016-2019 年周期中，出租率增速在

2017 年Q2\Q3 见顶，在 2018Q1-Q2 开始 OCC 转负，房价增加 2018Q2 见顶，此后增速向下，但在 2019 年出租率下行期间整体增速仍然为正（结构升级助力和部分龙头开始注意中端酒店 的价格管

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

理共同影响），只是增长趋势逐步放缓。

第二节 酒店连锁化率升级带来定价权提升，租金红利弱化后运营收益成核心

一、酒店行业思考：供需总量与结构变化下的经营起伏、收益构成变化下的迭代演绎

供需角度，看酒店龙头未来经营起伏。需求层面与宏观经济环境相关，需持续跟踪其边际变化，故后文我们相对更关注供给结构趋势变化和连锁化率变化差异推断对龙头可能的影响，从不确定性寻找边际相对确定性。酒店收益构成变化：“地产升值+租金红利+运营收益”的构成变化影响酒店周期深远变化。在地产上行期，业主方自持物业运营酒店，核心看物业升值收益，重高奢酒店品牌优势；租金持续上涨阶段，有限服务酒店加盟商提前锁定长期租约的租金及期间涨幅，相关租金弱于后续市场租金上涨，从而获得租金红利。但时代的红利影响过去多年酒店行业供给变化，但未来若物业和租金红利弱化，运营收益权重将日益凸显，进而可能带来国内酒店未来深远变化。

二、国际酒店借鉴：出租率渐进复苏价格恢复领先，通胀和收益管理等共同影响

参考美国酒店出租率的变化趋势，在 2021 年其国内逐步放开后，2022 年，美国国内酒店出租率呈现非线性复苏，但 2022 年下半年出租率与疫情前的缺口逐步减少，9、12 月与疫情前相比仅差别不到 1%。从房价来看，2022 年美国酒店行业房价较疫情前快速增长，提升约 15%+，2022 年 9 月，美国酒店行业经通胀调整后的 RevPAR 首次超疫前。

2023 年，美国酒店月度 REVPAR 同比正增长，其中主要仍以价格驱动为主。出租率 1-3 月低基数下同比上升，此后逐步趋于平稳。换言之，到 2023 年，美国酒店整体出租率预计接近疫情前，但部分月份出租率仍有一定缺口，但价格提升仍然明显（预计通胀和收益管理叠加影响）。

从经营来看，美国酒店龙头通过提价、轻资产扩张、成本费用优化，在其出租率尚未完全恢复时，其收入及 EBITDA 已超疫前。以国际酒店龙头为例，2022Q3 万豪、希尔顿、温德姆等酒店龙头盈利能力均提升，多数恢复或略超疫情前。

让每个人都能成为

行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/198060120123007011>