



毕马威

破局与重生： 2025年中国 酒店业的韧性之路



毕马威中国
研究院

目录

01	全球视野下的中国酒店业新坐标	03
1.1	规模扩张与效益承压并存	04
1.2	锚定中高端与连锁化，破局结构矛盾	10
1.3	政策杠杆：国家促消费战略下的酒店业机遇	18
02	产业迭代：从“粗放扩张”到“精耕细作”	23
2.1	双轮驱动，商旅文旅支撑酒店业需求反弹	24
2.2	消费分层“三维模型”，不同类型酒店各美其美	31
2.3	异地与本地出行市场分化，酒店强化属地经营能力	37
2.4	健康旅居、长租公寓成为场景创新试验场	41
03	中国酒店业发展九大趋势：把握趋势，迎接未来挑战	45
3.1	加速品牌整合与轻资产模式转型，提升行业集中度	46
3.2	深化“住宿+X”融合产品，拓展酒店业价值链	51
3.3	强化数字化运营能力，提升客户体验	53
3.4	借助国家促消费政策，推动文旅消费与酒店业协同发展	55
3.5	推动国际化战略，从品牌输出走向平台化输出，提升全球竞争力	57
3.6	关注Z世代消费偏好，打造年轻化、体验化的酒店产品	59
3.7	优化投融资结构，通过兼并重组实现多元化布局	62
3.8	推动绿色低碳转型，响应国家可持续发展战略	66
3.9	构建智能化、数据驱动的运营体系，迎接AI时代的挑战	69
04	解决方案：助力打造酒店业向新而行的每一面	71
4.1	酒店业企业的审计、会计咨询与鉴证服务	72
4.2	酒店业企业的风险管理、内控及合规服务	73
4.3	酒店业企业的ESG可持续发展咨询与ESG报告鉴证服务	74
4.4	酒店业企业的战略咨询服务	76
4.5	酒店业企业的业务并购及财税尽调服务	78
4.6	酒店业企业的投、建、运、退全周期税务咨询服务	79
4.7	酒店业企业的业务提升及人力资源咨询服务	80

前言

在中国经济持续快速发展的大背景下，酒店行业作为现代服务业的重要组成部分，逐步从粗放式扩张向精细化运营转型。近年来，随着消费升级、旅游需求增长以及城市化进程的加快，中国酒店业迎来了前所未有的发展机遇，同时也面临着市场竞争加剧、客户需求多样化等挑战。

过去十年间，中国酒店行业经历了显著的变革与扩张，市场规模愈发庞大，呈现出多元化发展的特点。从经济型酒店到高端豪华酒店，从城市中心的传统酒店到乡村民宿、文化主题酒店，酒店业态的丰富程度不断提升，满足了不同层次消费者的需求。中国酒店业不仅在规模上实现了质的飞跃，更在服务质量、品牌建设和技术创新方面取得了显著成就。特别是在后疫情时代，酒店业通过数字化转型、个性化服务和可持续发展理念，展现了强大的韧性和创新活力。

当前，中国酒店业正站在新的历史起点上。近年来，中国政府通过出台政策文件、优化行业发展环境、提供资金支持和鼓励创新等措施，为中高端酒店品牌的发展与引入创造了良好的外部条件。随着“十四五”规划的实施和“双循环”新发展格局的构建，酒店业迎来了新一轮发展机遇。一方面，国内消费市场的升级为酒店业提供了广阔的空间，消费者对住宿体验的要求从“基本需求”转向“品质需求”，推动了中高端酒店市场的快速发展；另一方面，国际市场的复苏也为酒店业的全球化布局提供了契机，特别是在“一带一路”倡议及签证政策持续放宽的推动下，中国酒店品牌正在走向世界。

然而，机遇与挑战并存。在全球化竞争日益激烈的今天，中国酒店业需要在供应链管理、智能化运营、绿色低碳转型等方面持续发力，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，满足新一代消费者的个性化需求，实现可持续发展。为帮助企业更好地把握行业发展趋势，洞察未来机遇与挑战，毕马威中国推出《破局与重生：2025年中国酒店业的韧性之路》报告，全面剖析了中国酒店业的现状格局，并深入挖掘了未来的发展方向，为企业在变革大潮中把握机遇、稳舵前行、实现高质量发展提供了有力的参考与支持。



邵峰

毕马威中国审计合伙人

01

全球视野下的 中国酒店业新坐标

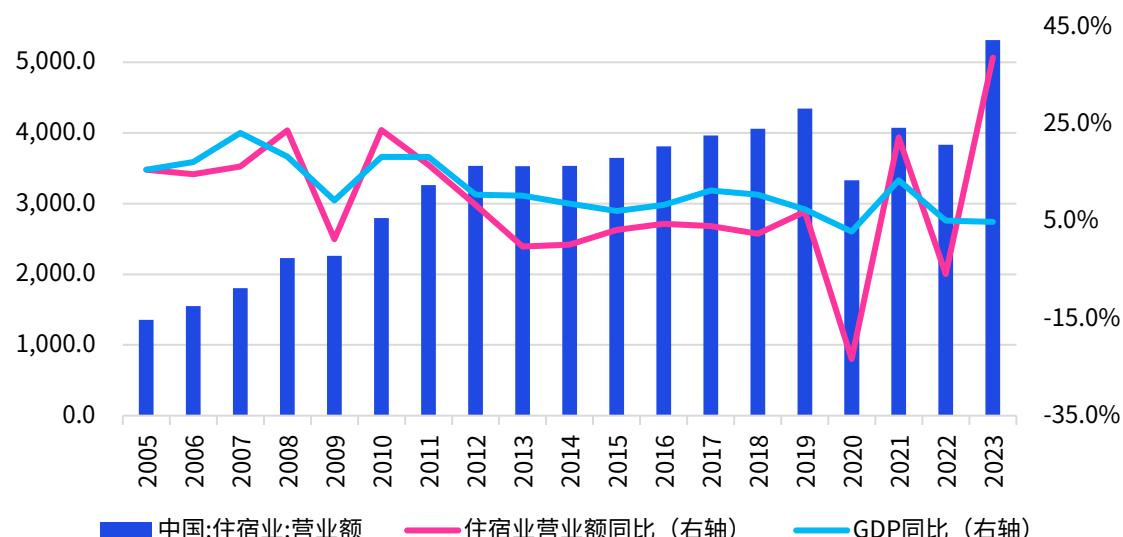
1.1 规模扩张与效益承压并存

从“量增”到“质变”

酒店业的发展历程折射出经济社会及人民生活需求的深刻变迁。自20世纪90年代末以来，随着国家对外开放程度的加深以及对旅游业的持续扶持，中国酒店业逐步摆脱了计划经济时代的局限，转向市场化运营。特别是在加入世界贸易组织（WTO）后，外资酒店品牌加速进入中国市场，带来了先进的管理理念和服务标准，推动了行业整体水平的提升；与此同时，本土酒店品牌迅速崛起，酒店业态更加丰富多元，从最初的基础栖身之所演变为集住宿、餐饮、会议、休闲于一体的综合性体验空间。

当前，中国酒店业正经历深刻变革，逐步从粗放式扩张向精细化运营转型。随着市场趋于饱和，行业竞争格局已由增量开发转向存量优化，企业战略重心也相应从规模扩张调整为品质提升。据国家统计局数据显示，2023年中国住宿业实现营业额5,314.0亿元人民币，同比增长38.7%，这一增长速度显著高于同期GDP增速，显示出公共卫生事件后的有效复苏。2024年全行业营业额尚未披露，但从上市酒店集团财报来看¹，营收增速和净利润增速相比2023年明显放缓，供需格局调整、宏观经济波动及国际环境不确定性等多重因素影响下，中国酒店业的传统增长模式面临巨大挑战，行业呈现出“规模扩张与效益承压并存、结构性分化加剧”的显著特征。

图表1：2005-2023年中国住宿业营业额规模及GDP同比，亿元，%（右轴）

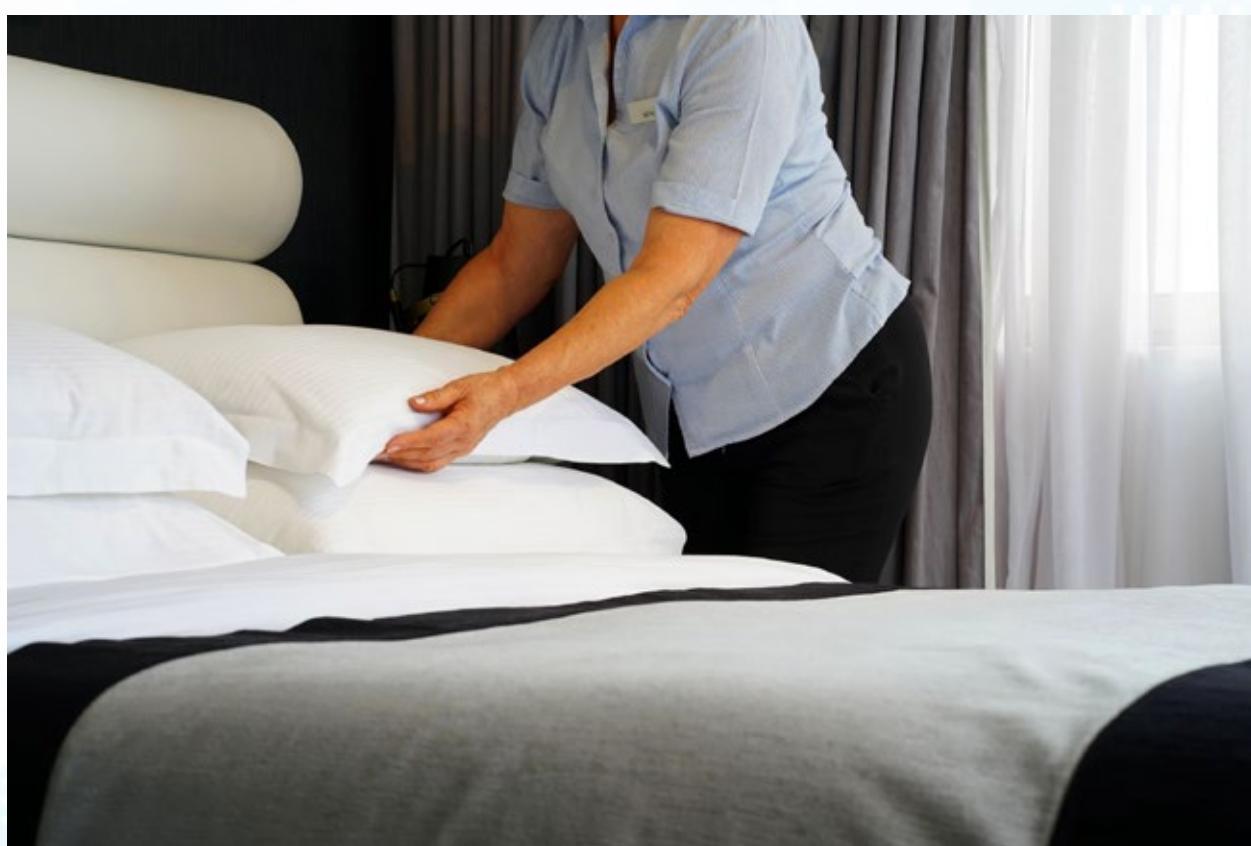
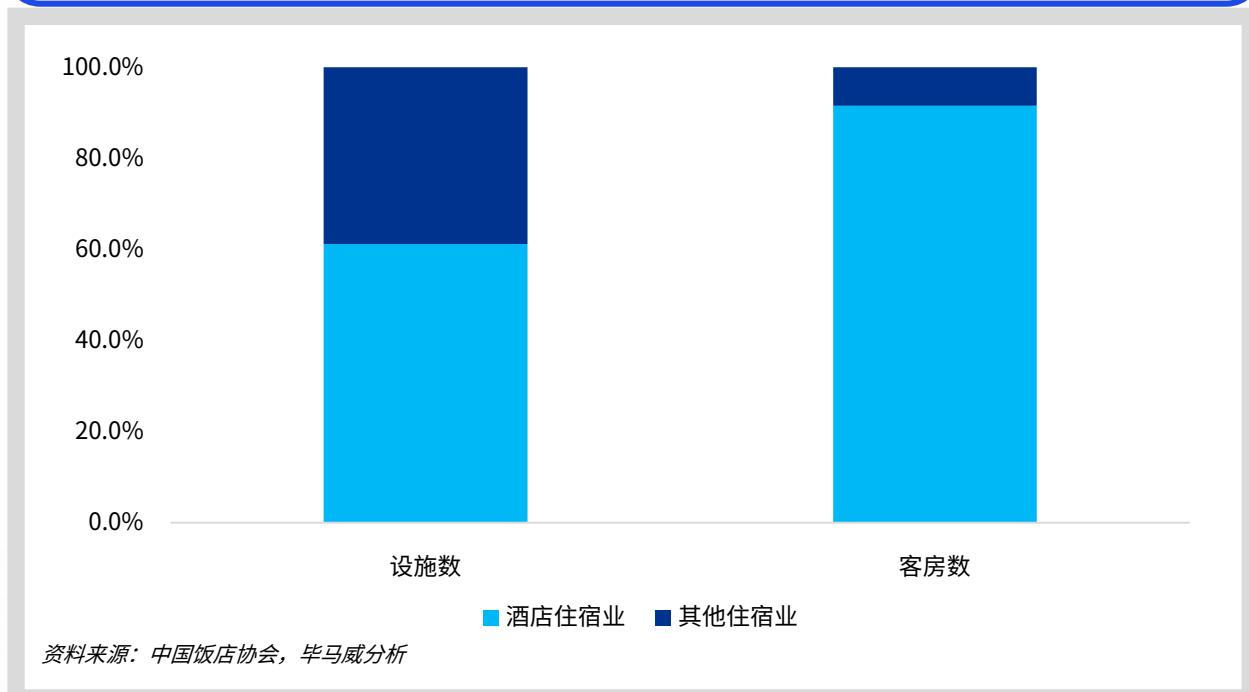


资料来源：国家统计局，毕马威分析

¹ 2024年酒店集团财务分析报告，迈点资讯，2025年5月

中国住宿业呈现“以酒店业为主导，其他住宿业为补充”的市场格局。截至2024年12月31日，中国住宿业设施总数约为57.0万家，客房总规模达到1,927.8万间。其中酒店业设施近35万家，客房总数1,764.3万间，平均客房规模约51间，酒店业设施和客房数分别占我国住宿业的61.2%和91.5%。相比之下，如民宿、旅馆等其它住宿业设施约22.1万家，客房总数163.4万间，平均客房规模约为7间，仅为酒店业的1/7。酒店业凭借其规模化和标准化特点，成为住宿业的核心组成部分。

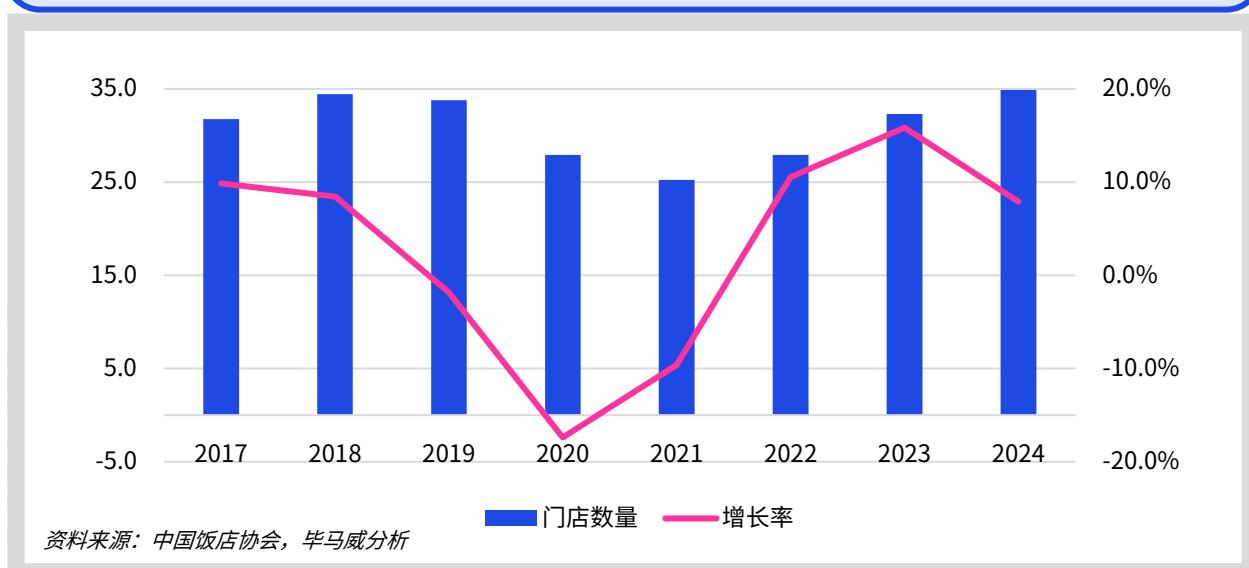
图表2：2024年中国住宿业结构，%



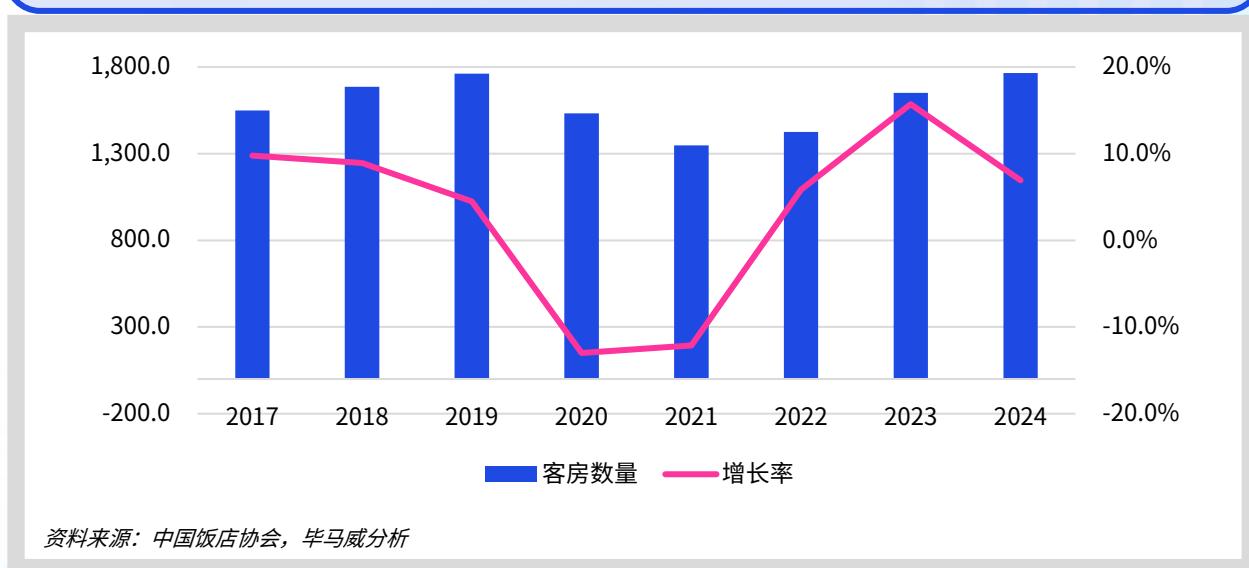
中国酒店行业市场规模庞大，总体呈现波动上升趋势。2016年，中国酒店业共有28.9万家门店，客房数为1,410万间。尽管在2020年与2021年期间受经济与疫情的影响，一度出现负增长，但疫情缓解后，行业开始复苏，门店数量增长明显，客房数量逐步恢复，门店和客房数量均实现两位数增长，迎来强劲反弹。2024年，中国酒店业门店数共计34.9万家，客房数量共计1,764万间，均创历史新高。

尽管总量上行业仍处扩张态势，但从增速来看，2024年同比有所放缓，行业正进入存量整合时期。《2024年中国中高端酒店市场发展蓝皮书》指出，酒店产品周期在8-10年左右，起步于2015年左右的国内连锁酒店自2023年开始步入改造升级周期，翻新改造项目成为行业增量的重要来源之一，2023年创下21%的历史新高占比²。作为中端酒店的升级及高端酒店的“平替”，中高端酒店具备一定溢价空间和市场需求，成为翻新改造项目的优先选择之一。存量竞争中，中国酒店业行业发展的重心从“规模扩张”转向“结构优化”，需要在规模与效益之间找到平衡点。

图表3：2017-2024年中国酒店门店增长情况，万家，%（右轴）



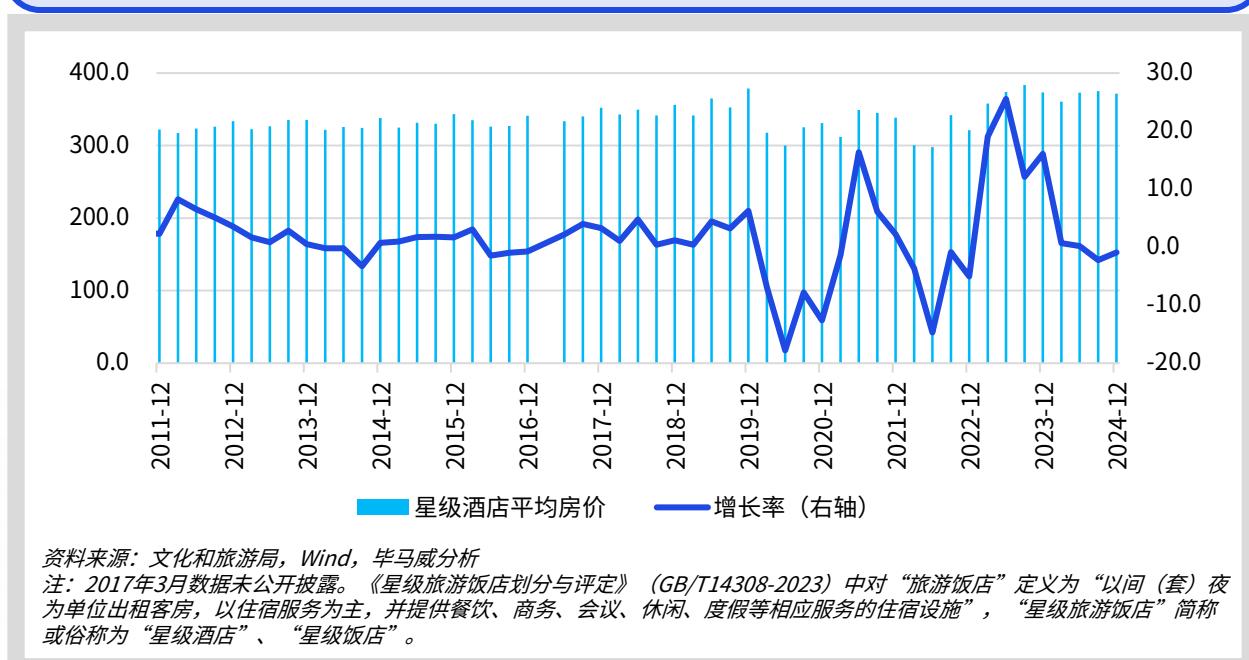
图表4：2017-2024年中国酒店客房增长情况，万间，%（右轴）



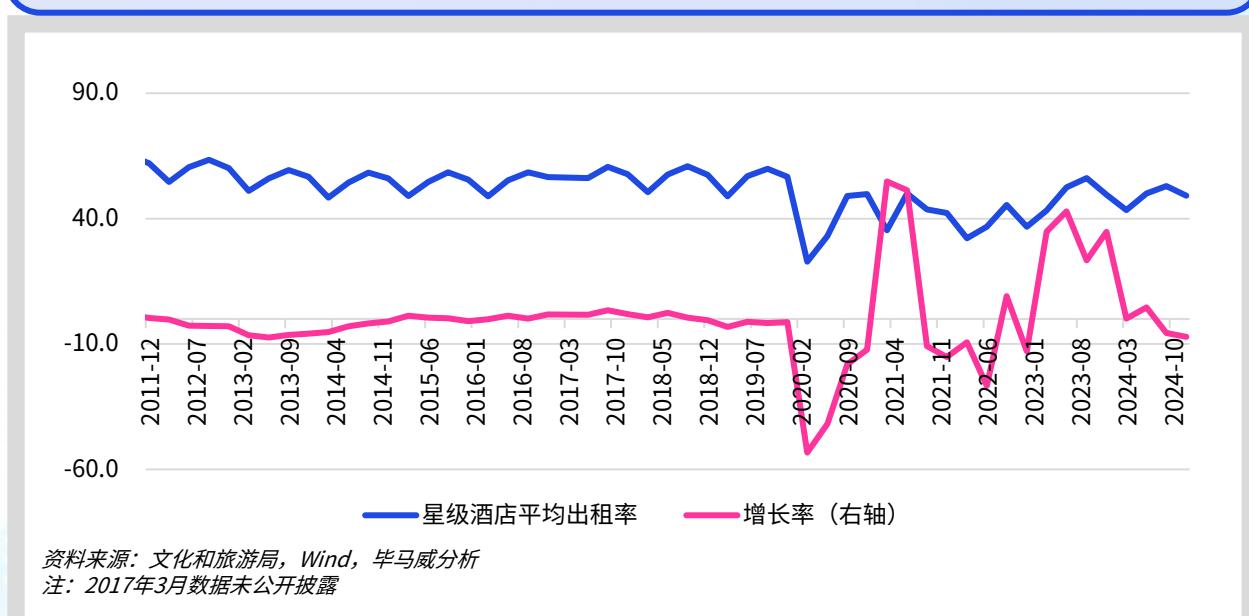
² 《透视2025：酒店市场新增量在于中高端？》，酒管财经，2025年1月

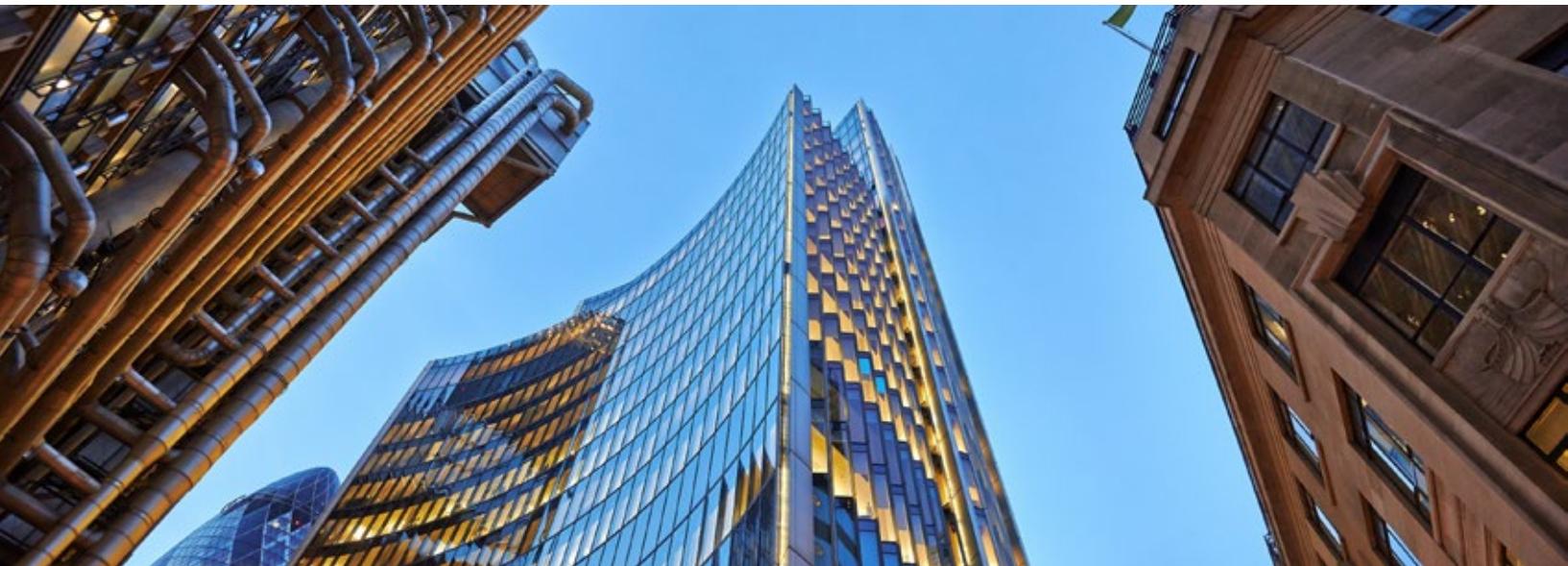
从“量增”到“质变”的转型，与酒店业的平均房价（ADR）和平均出租率（OCC）的变化趋势呈现出密切的逻辑关系。在疫情初期（2020年），许多国家和地区实施了严格的旅行限制和隔离措施，出行大幅减少，酒店业受到冲击，ADR和OCC均出现大幅下降。然而，随着疫情逐步得到控制，行业开始逐步复苏，ADR和OCC也呈现恢复性增长趋势。2021年6月，ADR回升至349.1元/晚/间，同比增长16.4%，OCC回升至50.1%。同比增长51.3%，市场需求逐步恢复。进入2022年，行业仍处于疫情反复后的调整期，ADR和OCC均未完全恢复。2023年，行业逐步摆脱疫情影响，基本恢复至疫情前（2019年）水平。截至2023年末，ADR为373.2元/晚/间，同比上升16.1%，恢复到2019年ADR的98%；OCC为49.5%，同比上升34.7%，保持稳定增长。2024年，ADR虽略有下降但已趋于平稳，中国酒店行业ADR进入了一个相对稳定的恢复期。

图表5：2011-2024年中国星级酒店平均房价情况及增长率，元，%（右轴）



图表6：2011-2024年中国星级酒店平均出租率情况，%

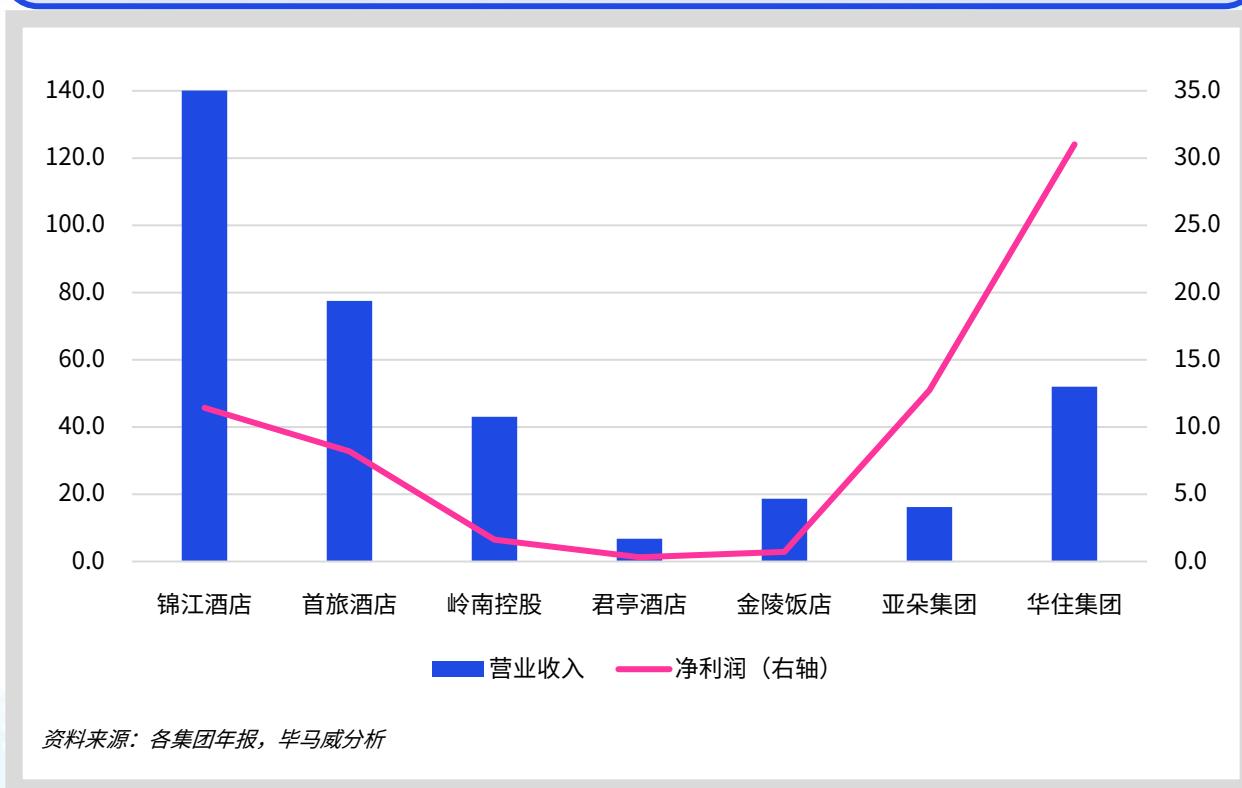




经营韧性：中国酒店业经营毛利润（GOP）率与国际集团在华项目对比

经营业绩是企业经营活动所带来的整体财务状况与经营成果的直观反映。2024年，国内上市酒店集团的财务表现不尽理想，净利润普遍呈现下滑趋势，一部分原因也在于2023年公共卫生事件后报复性反弹导致同比基数较高。然而，在整体承压的背景下，部分酒店集团仍实现了净收入的增长，行业分化现象显著。这表明，在当前复杂多变的市场环境中，酒店集团需要通过智能化转型、文化融合、会员体系优化以及可持续发展等创新举措，突破传统发展模式，寻找新的增长点，从而实现稳健的可持续发展。

图表7：2024年部分国内上市酒店集团财报相关数据，亿元，亿元（右轴）

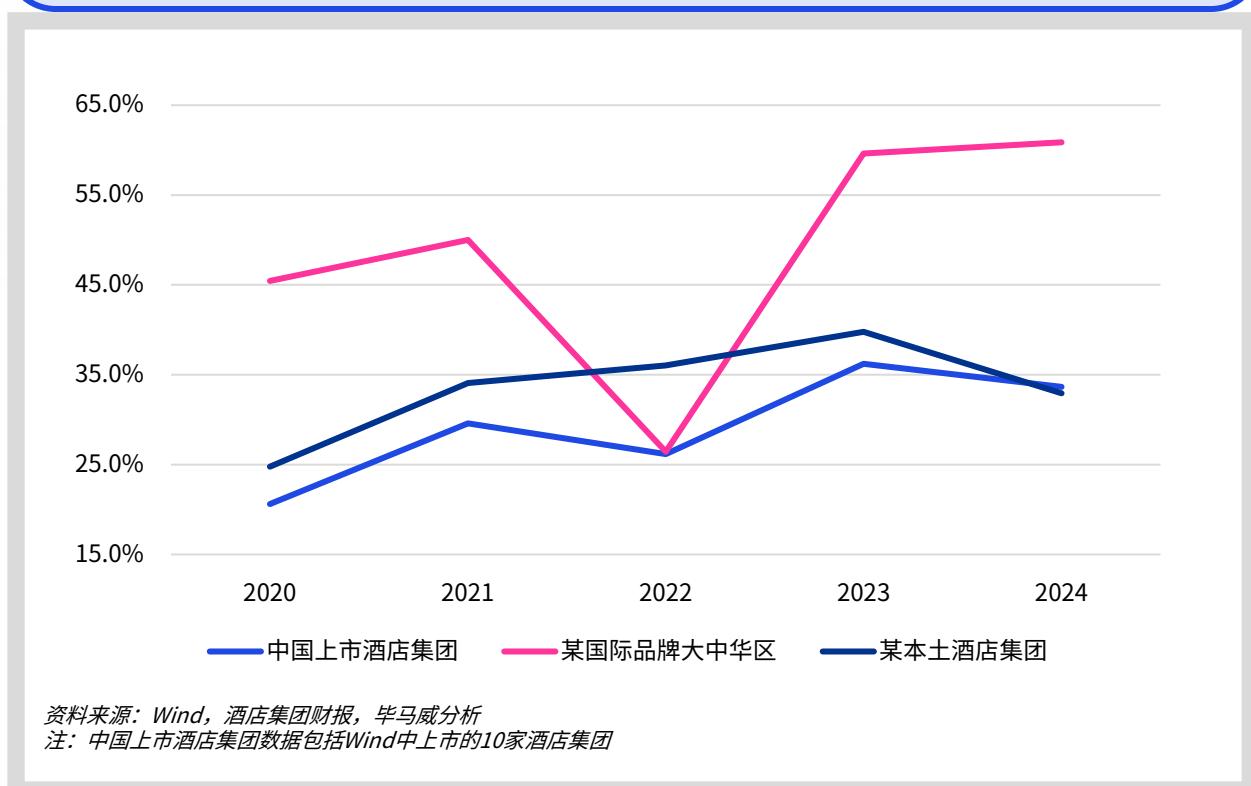


资料来源：各集团年报，毕马威分析

GOP率³作为衡量酒店经营效益的重要指标之一，其高低直接反映了酒店的运营效率和成本控制能力。从构成要素来看，GOP率主要受到营业收入和运营成本的双重影响。在具体实践中，酒店一般会结合自身的市场定位、经营环境和竞争状况，灵活调整运营策略。通过精准的成本管控、收益管理和资源优化，才能在激烈的市场竞争中增强经营韧性，实现可持续发展。因此，持续关注并提升GOP率，不仅是酒店提升盈利能力的重要抓手，也是在动态市场环境中保持竞争优势的关键所在。

近五年来，中国酒店业GOP率稳步增长，整体趋势向好。数据显示，受公共卫生事件的影响，中国酒店业GOP率骤降至20.6%，中国酒店集团面临着现金流危机。然而，随着疫情后经济的好转，市场需求开始提升，GOP率逐渐增长，2023年已达36.2%，为近五年最高值。尽管2024年GOP率较前年有所下降，但仍稳定在30%以上，酒店业持续复苏。其中，某定位中高端与经济型协同的本土酒店集团，其GOP率平均高于国内酒店集团，从2021年开始突破30%，2024年略有下降但基本稳定于30%以上。而某全球十大酒店集团之一的国际品牌，近5年GOP率显著高于中国酒店集团。该国际酒店集团财报显示，2024年GOP率已突破60%。这一差距不仅源于国际品牌成熟的管理体系，还与其对市场趋势的精准把控密切相关。随着中国经济的增长和消费升级，中国酒店集团可充分借鉴国际酒店集团的管理经验，加大品牌建设和高端市场布局，通过逐步提升自身的管理水平和市场竞争力，实现GOP率的稳步提升，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出。

图表8：2020-2024年中国上市酒店集团、某国际品牌大中华区与某本土酒店集团GOP率对比，%



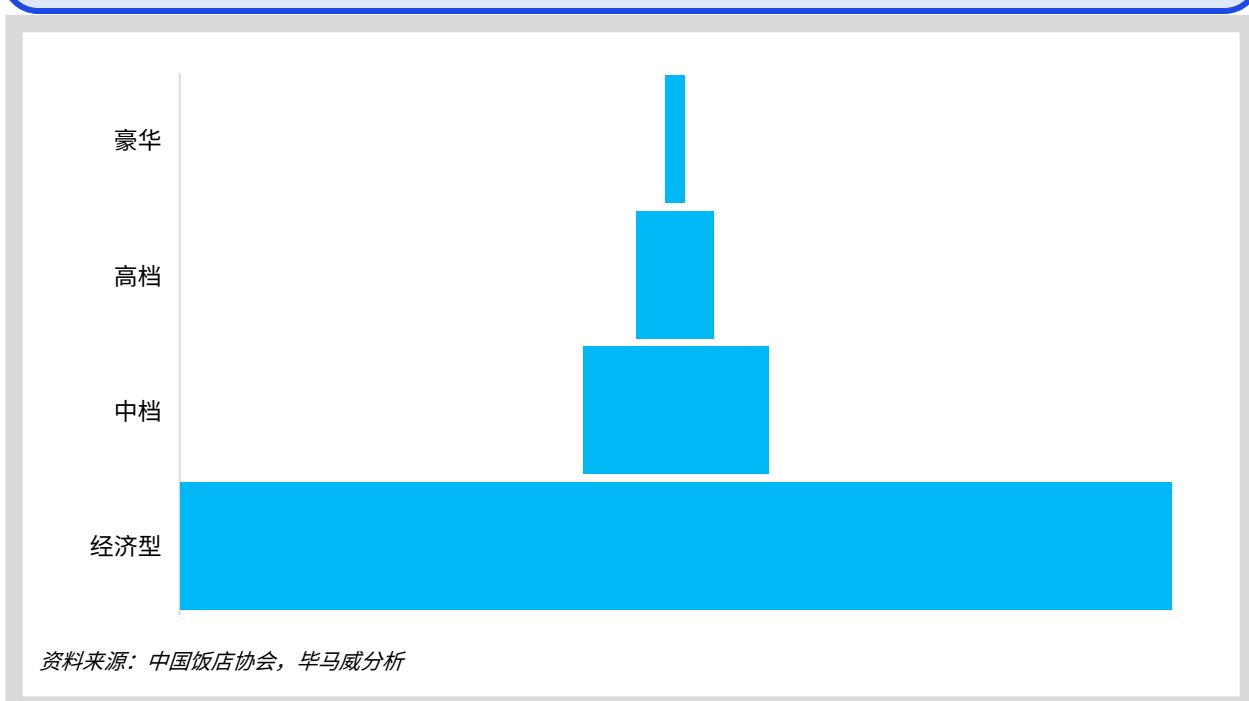
³GopPar (全称：gross operating profit per available room) 是酒店行业中衡量经营效益的核心指标，对应中文名称为每天每间可供出租客房的经营毛利润 (GOP)。其计算维度以单日为单位，覆盖酒店所有可供出租的客房总量。

1.2 锚定中高端与连锁化，破局结构矛盾

档次结构：高端市场“国际品牌垄断”与经济型“本土混战”的二元困局

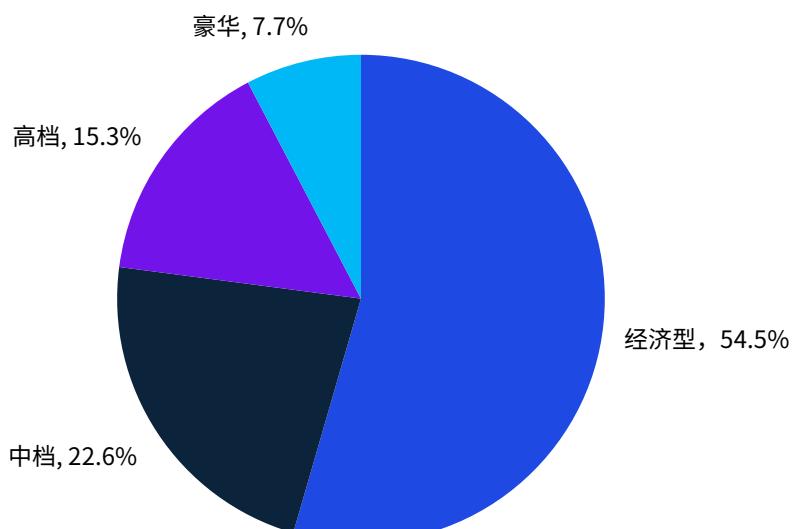
中国酒店市场的档次结构呈现出明显的“金字塔”特征。2024年，全国经济型酒店（二星级及以下）共有27.1万家，凭借其价格优势和广泛的市场需求，占据了77.8%的市场份额，市场竞争激烈；中档酒店（三星级）5.1万家，占比14.6%，是第二大细分市场，具备一定的规模和增长潜力；高档（四星级）和豪华（五星级）酒店合计2.7万家，仅占7.7%，其中豪华酒店占比为1.6%，仍处于较小规模，但其高附加值和品牌溢价能力使其成为酒店集团的重要利润来源。

图表9：2024年中国酒店档次结构分布情况，%



从客房数量分布来看，2024年中国酒店市场呈现出以经济型酒店为主导、中高档酒店为补充的层级结构特征。经济型酒店依然占据市场主力军地位，客房数量达到961.2万间，占总量的54.5%，远超其他类型的酒店。与此同时，中档酒店发展势头良好，客房数量为398.5万间，占比22.6%，较酒店数量占比有所上升，反映出市场对中档酒店需求的持续增长。高档酒店客房数量为269.3万间，占比15.3%，豪华酒店则为135.3万间，占比7.7%。整体而言，中国酒店客房数量占比结构与酒店数量占比结构基本趋同，均以经济型酒店为主导，中、高端酒店为补充。值得注意的是，中档酒店的客房数占比持续几年高于酒店数量占比，表明市场对中档酒店的需求正在稳步提升。未来，通过差异化竞争策略和品牌价值提升，中档酒店有望进一步扩大市场份额并增强市场竞争力。

图表10：2024年中国酒店客房数量分布情况（按档次分），%



资料来源：中国饭店协会，毕马威分析

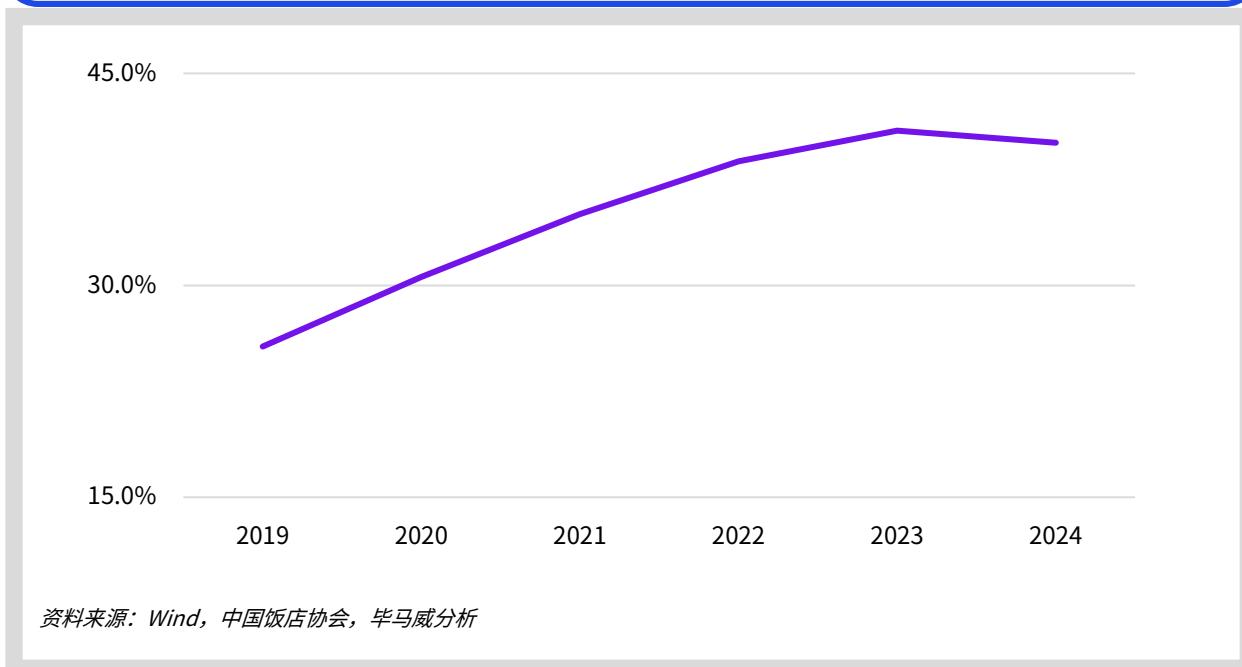
然而，在中国酒店市场中，高端市场和经济型市场的二元困局尤为突出，这导致高端市场和经济型市场各自独立发展，缺乏资源整合和协同效应。在高端酒店市场，国际品牌酒店集团凭借成熟的管理体系、优质的服务标准和强大的品牌号召力，在高端市场长期占据优势地位。国内高端酒店虽然也在努力提升自身竞争力，但在品牌影响力、服务质量和市场网络方面仍存在一定差距，难以与国际品牌抗衡。而在经济型市场，本土品牌占据了绝大多数份额，但市场竞争异常激烈。由于经济型酒店之间的同质化严重，价格战成为主要的竞争手段，导致利润率普遍较低。此外，部分经济型酒店在服务质量和设施维护方面存在不足，影响了客户体验。尽管这些经济型品牌在数量上占据优势，但在品牌影响力和创新能力方面仍显不足，难以形成独特的竞争优势。

连锁化率：中国酒店连锁化率与国际差距中隐藏的轻资产转型空间

酒店品牌连锁化已成为国际旅游市场的一个重要趋势。过去，单体酒店以其灵活性和独立性在市场中占据一席之地，但随着消费者对品牌化、标准化服务的需求日益增长，连锁酒店逐渐成为行业发展的主流趋势。这种转变不仅体现了市场对品质和服务的更高追求，也反映了酒店业向规模化、规范化方向发展的必然性。

近年来，中国酒店客房连锁化率呈现稳步增长态势。根据中国饭店业协会数据，截至2024年，中国连锁酒店数约9.3万家，同比增长3.0%。按连锁客房数量计算，2024年，中国酒店业连锁率为40.1%，其中中档、豪华酒店连锁化率更是双双突破55%，中国酒店业的连锁化发展正逐步深化，市场集中度持续提升。然而，相比发达国家酒店品牌高达70%以上的连锁化率，中国的酒店连锁化程度仍存在一定的差距，还有较大的增长空间。

图表11：2019-2024年中国酒店客房连锁化率，%

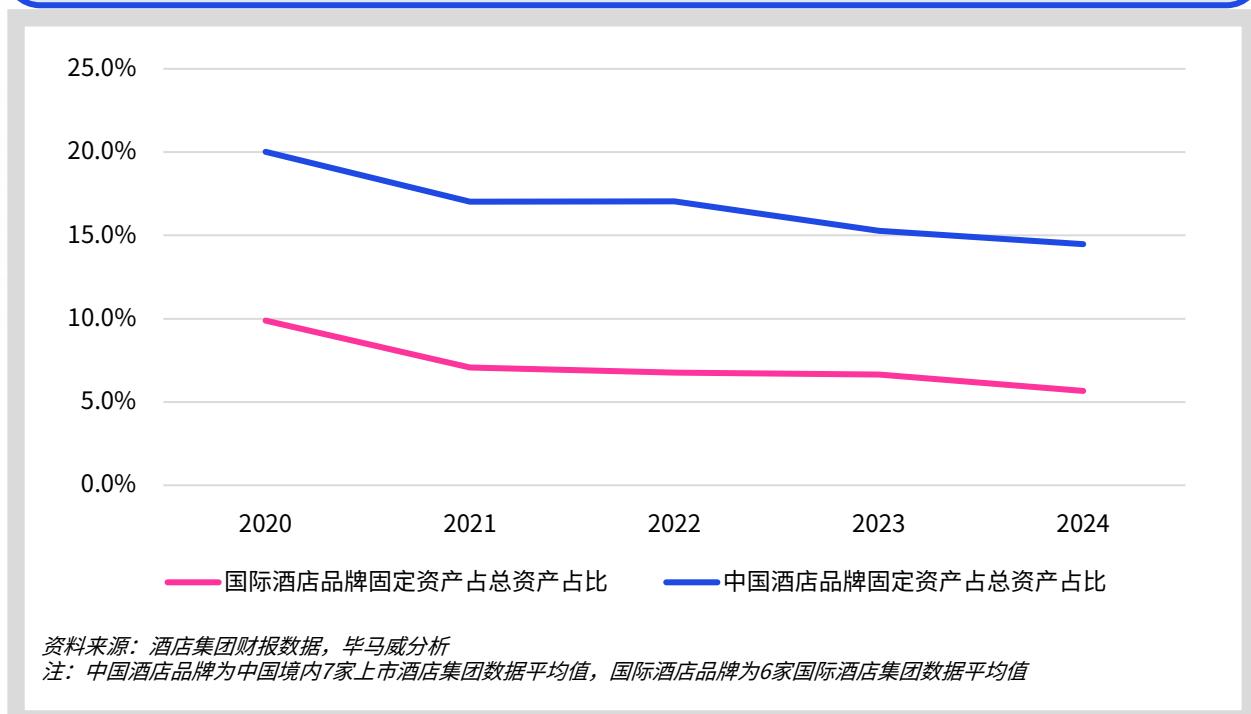


中国酒店业与国际酒店连锁率的差距不仅体现在市场集中度层面，更折射出中国酒店业在轻资产模式上的发展相对滞后。对于酒店行业而言，轻资产模式意味着从传统的重资产运营模式向以品牌、管理和技术为核心的新模式转型。通过轻资产模式，酒店集团能够减少对重资产的依赖，将更多资源投入品牌建设与管理输出，从而提升核心竞争力。

轻资产模式主要是指通过减少固定资产投资，降低运营成本，提高资本效率的一种经营模式。在酒店行业中，轻资产模式主要表现为特许经营、合同管理、委托管理等多种形式。近年来，无论是国际酒店品牌还是中国酒店品牌，固定资产占比均呈现逐年下降的趋势。2024年，国际酒店集团的资产结构呈现出明显的轻资产化特征，其总资产比例显著低于中国酒店集团，并呈现逐年下降趋势。数据显示，截至2024年，国际酒店集团的固定资产占总资产平均比例已降至6%以下，较2020年降低4.2个百分点。这一数据表明，国际酒店行业早已成功转型为轻资产运营模式，实现了对不动产资源的高效管理和优化配置。例如某国际酒店集团采用特许经营模式，已成为其核心业务增长点之一。2023年，该集团特许经营酒店的签约数量已占总签约量的近70%。而在2024年，新开业酒店中特许经营酒店的占比更是突破60%，首次超越传统管理酒店的占比。

中国在轻资产模式的实践上亦取得了显著进展。以某全球发展最快的本土酒店集团为例，截至2024年末，该集团在中国大陆的自营门店数量为557家，仅占在营酒店总数的5.05%，其余均为加盟及特许经营模式的轻资产酒店。与此同时，该集团也在加速推进其海外市场的轻资产转型战略。2024年，中国酒店品牌固定资产占总资产占比约为15.4%，较2020年降低5.5个百分点。然而，这一比例仍是国际酒店品牌平均水平的2.6倍，表明中国酒店品牌在轻资产化转型方面仍存在较大的发展空间。

图表12：2021-2024年国际与中国上市酒店集团固定资产总额占比对比情况，%



品牌优势构筑：国内酒店品牌“下沉市场覆盖+经济型酒店” vs 国际酒店品牌“一线城市发展+精品设计酒店”

在酒店行业的竞争格局中，国际品牌与本土品牌呈现出多元化的竞争态势，双方在市场上各有优势与特色。国际品牌凭借其长期积累的品牌价值、成熟的运营体系以及全球化布局，在中国高端市场中占据主导地位。这些品牌以其卓越的服务质量、丰富的运营经验和全球化的品牌声誉，吸引了大量商务旅客和高端消费者。在市场布局上，国际品牌主要聚焦于一线城市和热门旅游城市，其目标客户群体对个性化服务和消费体验有较高要求，因此国际品牌在高端市场中定位精准，竞争优势明显。

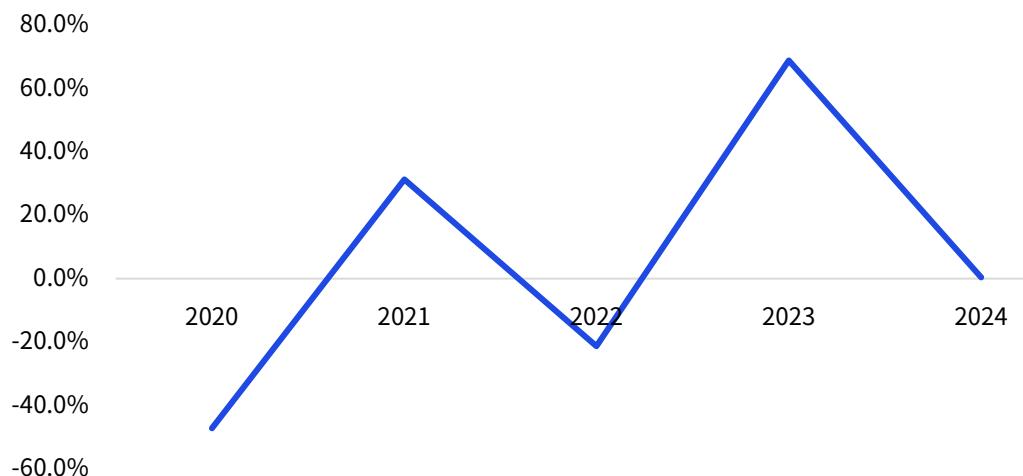
在消费升级和个性化体验的驱动下，高品质生活方式正逐步渗透至中国消费者“旅游、出行、入住、娱乐、购物”等多维度消费场景。随着年轻一代消费群体的崛起与消费需求的不断升级，旅游出行场景正经历着深刻的重构与升级，这为奢华精品类酒店带来了重要的发展机遇。

某国际酒店集团案例：“一线城市发展+精品设计酒店”持续加码中高端市场。



作为全球领先的酒店集团，该国际酒店集团始终敏锐把握市场前沿趋势，以高端品牌为主打，主要市场为一线城市与重点二线城市。数据显示，随着后疫情时代的发展，市场需求反弹强劲，2023年该国际酒店集团一线城市每间客房收入（RevPAR）大幅增长，至2024年已趋于稳定。

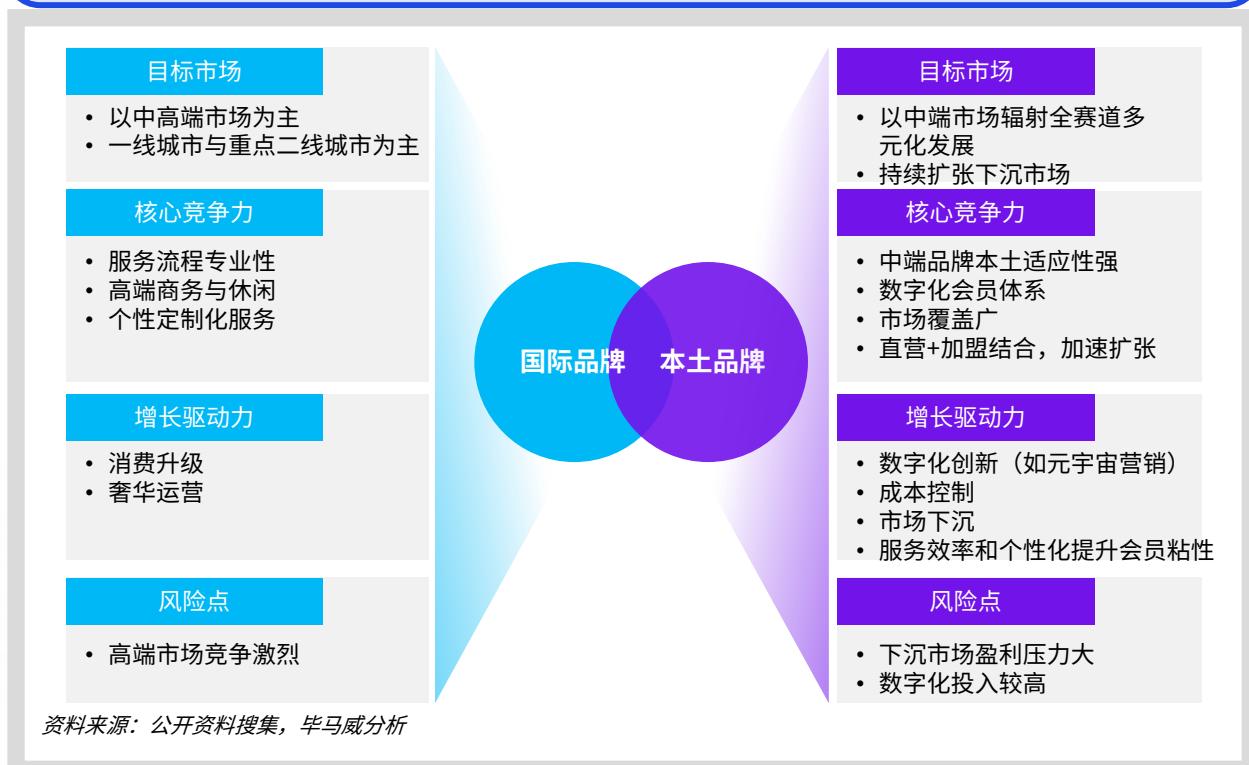
图表13：2020-2024年某国际酒店集团大中华区一线城市每间客房收入（RevPAR）增长率，%



资料来源：集团年报，毕马威分析

该国际酒店集团致力于构建并优化其品牌矩阵，通过标准化的服务流程和差异化的品牌定位策略，适应现代消费者对多元化旅行体验的需求。同时，集团深入挖掘并融合各地独特的人文精髓，精准布局国内热门旅行目的地，致力于为每一位宾客打造奢适惬意的旅居体验。2024年，该酒店集团推出“设计创新空间”，以“盲盒”为设计概念，集产品展示、互动体验和创新研发于一体，打造多维互动体验空间，为消费者提供高品质与个性化的居住体验，引领高端酒店设计风尚。此外，该酒店集团还于2025年宣布对旗下四大拥有国际品质的中高端品牌进行战略升级，通过成本优化与品牌升级，强化竞争优势，持续加码中高端赛道。

图表14：国际酒店品牌与本土酒店品牌对比



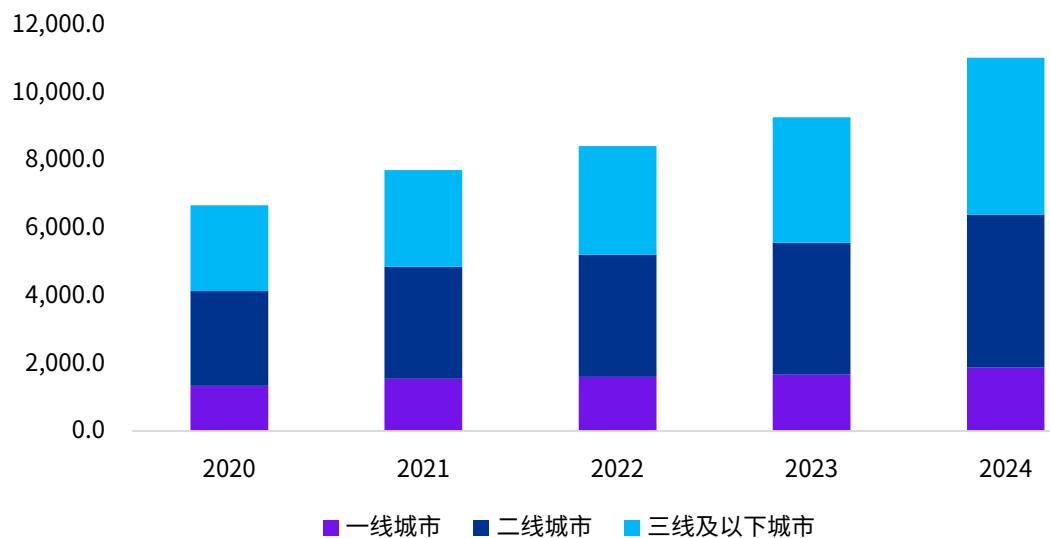
相比之下，本土品牌在中端和经济型酒店市场中表现出了更强的竞争力。通过快速扩张和灵活的市场策略，本土品牌在三四线城市的市场渗透率较高，形成了密集的网络覆盖。与此同时，本土品牌也在积极向高端市场发力，推出了自有高端品牌，力求在品牌定位和服务品质上与国际品牌展开竞争。近年来，本土品牌更加注重品牌升级和服务创新。通过深耕数字化转型、会员体系优化以及本地化服务，本土品牌在提升用户体验的同时，也进一步增强了自身的市场竞争力。此外，本土品牌在成本控制和本地化服务方面具有显著优势，能够更好地满足中国消费者的实际需求，逐步缩小与国际品牌的竞争差距。

本土酒店集团案例一：“下沉市场覆盖+数字化转型”提升品牌竞争力。



以经济型品牌起家的某国内酒店品牌，在多年前便展开了针对性布局，其通过自主孵化、同业授权、资本购入等方式“并举”，至今已建立客群定位从经济型、中档、中高档、高档到奢华全覆盖、子品牌数量超30个的庞大品牌矩阵。根据数据显示，该酒店品牌旗下酒店数量逐年上升，同时积极拓展下沉市场，持续渗透三线及以下城市，至2024年已达到42%，填补下沉市场空白，实现规模扩张。2025年7月14日，《HOTELS》杂志正式发布2024年度全球酒店集团排行榜，该酒店品牌以超过100万间在营客房的规模，从去年的全球排名第五升至第四。

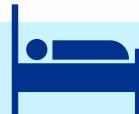
图表15：某国内酒店品牌城市分布情况，家



资料来源：集团官网，毕马威分析

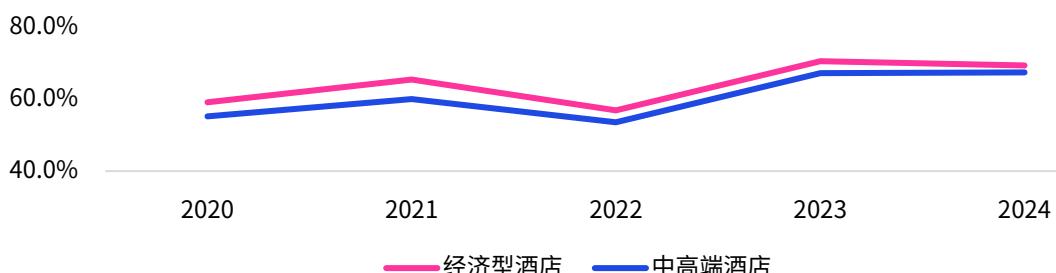
在全球数字化发展的大背景下，该酒店品牌也早已进行数字化转型。2014年，该酒店集团就已开始在集团APP上推出自助选房功能，2019年，功能升级为“文字+地图+偏好”的交互方式，同时推出“30秒入住，0秒退房”服务，大大增加会员用户体验。目前，该酒店品牌通过实施忠诚度计划，对会员进行线上与线下的互动，个性化其住宿体验，以激发对品牌的忠诚度，增强用户粘性，截止2024年底，该酒店品牌旗下会员已超2.66亿。此外，该酒店品牌还自研了中国酒店业唯一的智能化RMS（Revenue Management System，收益管理系统）和首个客房数字化系统，成功完成对传统酒店的数字化转型。

本土酒店集团案例二：加码下沉市场，面对行业挑战继续扩张。



在国内酒店行业竞争日益激烈的环境下，某本土酒店集团展现出一定的抗风险能力和持续发展韧性，根据财报，公司实现营业收入77.51亿元，较上年同期微降0.54%；归属于母公司股东的净利润为8.06亿元，同比增长1.41%。在其2024年财报中，该本土酒店集团提出紧抓酒店业开店的下沉趋势，通过特许加盟为主的形式，提升对三线及以下城市的开店拓展。根据数据显示，近5年该本土酒店集团旗下经济型酒店出租率稳居中高端酒店之上，平均维持在60%以上，2024年已达到近70%，在下沉市场经济型酒店的持续增长潜力突出，推动品牌影响力与市场渗透率。

图表16：2020-2024某本土酒店集团不同类型酒店出租率，%



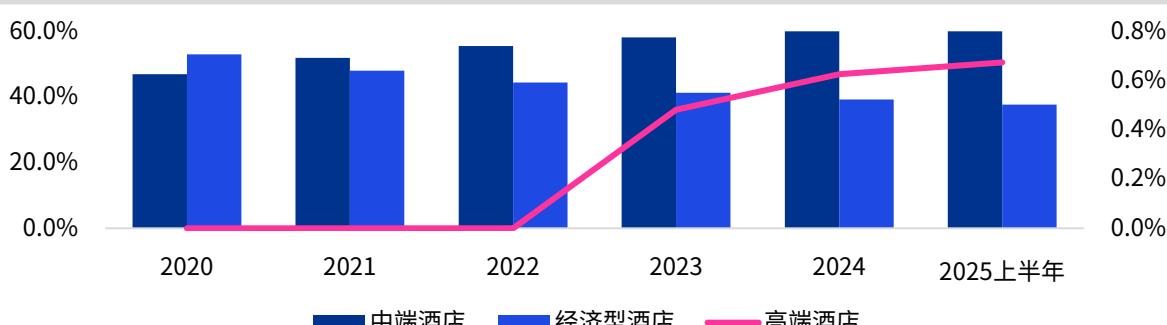
资料来源：集团财报，毕马威分析

本土酒店集团案例三：品牌矩阵协同发展，以中端市场为核心辐射全需求链。



作为中国酒店行业的龙头企业之一，以经济型酒店起家的某本土酒店集团近几年逐渐通过多品牌协同发展、精准市场定位以及品牌间的协同效应，构建了一个以中端品牌为核心，高端与经济型品牌为辅，逐步向市场延伸覆盖全需求链的完整布局。根据数据显示，2020年至2025年上半年，中端酒店开业数量占比提高，成为该本土酒店品牌矩阵中最重要的组成部分，中端酒店以其较高的性价比、多样化的服务和灵活的市场定位，能够更好地满足消费升级需求；高端酒店从2023年起提升至2025年上半年0.7%，该本土酒店开始往高端市场布局延伸，满足商务精英与高端休闲人士的需求；经济型酒店占比逐年下降，该本土酒店正在逐步减少对经济型市场的过度依赖，通过减少经济型酒店的扩张，将更多资源投入到中端和高端市场，以提升品牌价值和市场竞争力。这种多层次的品牌布局不仅覆盖了从高端到大众的全需求链，还通过品牌间的协同效应实现了资源共享和市场渗透。

图表17：2020-2025上半年某本土酒店集团当年开业酒店数量占比情况，%



资料来源：集团财报，毕马威分析

1.3

政策杠杆：国家促消费战略下的酒店业机遇

酒店业政策演变路径：结构分化，品质升级

过去十五年，中国酒店业政策呈现出明显的阶段性特点，并与行业从规模红利到品质制胜的转型升级同频共振。“十二五”期间，《商务部关于“十二五”期间促进住宿业规范发展的指导意见》等政策强调整体提升住宿业服务质量，推动住宿业规范发展；“十三五”期间发展重点转移至经济型酒店，并鼓励发展自驾车旅居车营地、帐篷酒店等新型住宿业态；“十四五”期间，中高端酒店品牌建设、业态融合、智慧化转型等创新发展，成为政策推动行业发展的重点。

政策对中高端酒店的倾斜效应

政策支持是推动中高端酒店品牌管理高质量发展的重要驱动力。近年来，中国政府通过出台政策文件、优化行业发展环境、提供资金支持和鼓励创新等措施，为中高端酒店品牌的发展与引入创造了良好的外部条件。早在2018年，中共中央与国务院就提出积极引进国内外高端酒店集团和著名酒店管理品牌，为中高端品牌的发展奠定了基础。2024年7月，国务院发布《关于促进服务消费高质量发展的意见》，明确提出提升住宿服务品质和涉外服务水平，培育一批中高端酒店品牌和民宿品牌，支持住宿业与旅游、康养、研学等业态融合发展，为培育中国中高端酒店品牌指明了方向。此外，交通部也发出相关通知，鼓励客运班车经营与酒店合作，提供“车票+酒店”一体化全链条服务，进一步满足消费者对定制化服务的需求，助力消费升级。这些政策的实施，不仅为中高端酒店品牌的发展提供了有力保障，也推动了酒店行业整体服务水平的提升和品牌建设的深化。

地方政策的支持对品牌引进和星级酒店建设起到了重要的推动作用。“十四五”期间，地方政府积极响应，通过出台具体措施，进一步推动星级酒店建设和品牌引进工作。以山东省为例，2023年发布的《促进全省旅游住宿业高质量发展的若干措施》明确提出支持各市引入国际、国内高端品牌酒店，推动全省旅游住宿行业经营管理水平的提升。同时，该政策还强调要壮大星级饭店规模，支持四星级饭店改造升级，达到五星级标准。在资金支持方面，佛山市对高端酒店品牌引进给予大力支持，品牌落户后最高可获得2,400万元的资金扶持。此外，昆明、天津、广州等城市也陆续发布相关政策，为高端酒店品牌创造了良好的发展生态。



图表18：中高端酒店发展支持政策

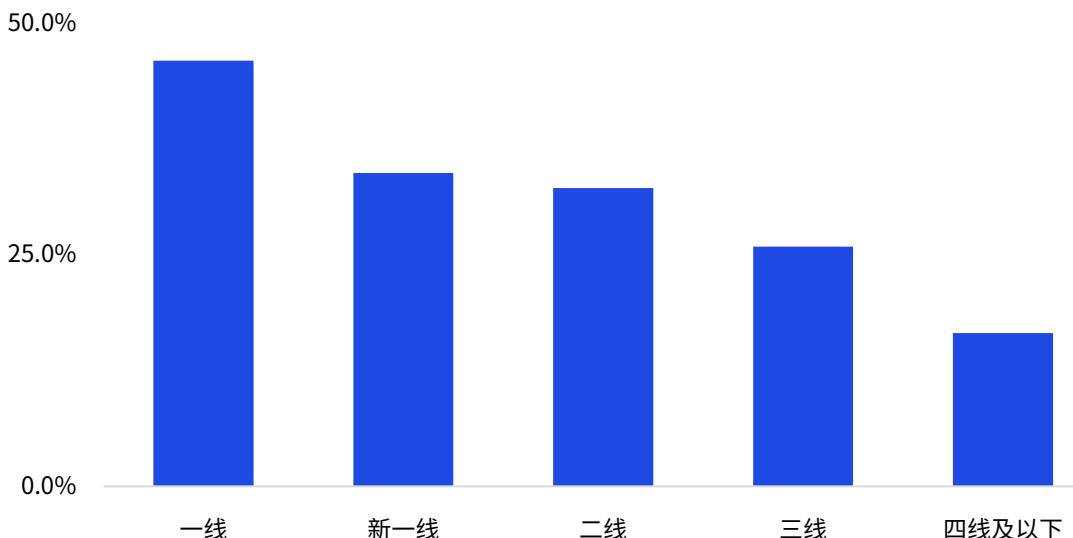
类别	发布日期	标题	相关内容
品牌发展	2024-07-29	国务院关于促进服务消费高质量发展的意见	提升住宿服务品质和涉外服务水平，培育一批中高端酒店品牌和民宿品牌，支持住宿业与旅游、康养、研学等业态融合发展。
	2025-09-30	商务部等9部门关于促进住宿业高质量发展的指导意见	培育一批中高端酒店品牌、民宿品牌，打造国际知名住宿业品牌企业。
定制服务	2024-12-03	交通运输部办公厅关于加快推动班车客运定制服务创新发展的通知	鼓励定制客运经营者与景区景点、旅行社、酒店等合作，提供“车票+门票”“车票+酒店”等一体化全链条服务。
品牌引进	2018-04-11	中共中央、国务院关于支持海南全面深化改革开放的指导意见	鼓励发展各类生态、文化主题酒店和特色化、中小型家庭旅馆，积极引进国内外高端酒店集团和著名酒店管理品牌。
	2022-09-09	佛山市高明区人民政府办公室关于印发《佛山市高明区引进国际高端旅游酒店品牌扶持办法》的通知	对引进品牌提供资金补贴。
	2023-08-15	山东省人民政府办公厅印发关于促进全省旅游住宿业高质量发展的若干措施的通知	引进高端品牌酒店。实施品牌引领带动战略，支持各市引入国际、国内高端品牌酒店，带动全省旅游住宿行业经营管理水平提升。重点旅游城市规划引入1-2家国际奢华品牌酒店，通过高品质供给吸引高端消费客群。
	2025-03-10	厦门市商务局等14部门关于印发《厦门市促进服务消费高质量发展实施方案》的通知	开展旅游民宿等级评定，持续引进中高端酒店品牌，推动住宿单位提升支付便利化水平。
	2025-03-30	广州市人民政府关于印发广州市促进服务消费高质量发展若干措施的通知	积极引进国内外高端酒店和著名酒店管理集团，培育本土优质酒店品牌，持续开展星级旅游饭店、红棉星级旅游民宿等级评定工作，推动住宿业市场主体提升服务水平。
	2025-04-19	天津市人民政府关于印发天津市构建“大消费”格局行动方案的通知	引育中高端酒店和民宿品牌，满足多元化特色住宿需求。
	2025-07-21	泉州市鲤城区人民政府办公室关于印发《鲤城区文商旅高质量发展专项行动方案》的通知	2027年前引进3家以上高端酒店或国际知名品牌酒店，加速高端酒店品牌布局。
酒店建设	2025-07-10	昆明市商务局关于印发《昆明市促进夜间经济高质量发展的若干措施》的通知	支持鼓励现有酒店提质升级，加快推进中高端酒店建设，推动高品质民宿发展，鼓励推出特色主题酒店，丰富游客住宿体验。
	2024-05-29	安徽省推动大规模设备更新和消费品以旧换新实施方案	加快A级旅游景区、星级酒店、等级旅游民宿智慧化建设，利用数字技术改造提升传统旅游消费场所，推动人工智能、增强现实等技术的场景开发和推广应用。
	2024-06-14	吉林省人民政府办公厅印发关于加快服务业高质量发展若干政策举措的通知	推动住宿企业线上线下互动融合，建设培育一批高水平旅游接待酒店。

资料来源：各地政府网，毕马威分析

从顶层设计到地方精准施策，县域旅游热点下地方政策为经济型连锁酒店提供可落地的支持

县域游凭借其独特的自然风光、丰富的文化底蕴以及相对低廉的消费成本，正逐渐成为旅游市场的新热点。根据携程发布的《2024“五一”假期旅行总结》，县域市场的旅游订单增速显著高于一二线城市和三四线城市，显示出旅游市场下沉化趋势的明显特征。这一现象表明，目的地的多元化发展正在加速，县域市场正受到越来越多消费者的青睐。然而，尽管县域市场拥有庞大的人口基数和可观的消费潜力，其酒店业的连锁化率却仍处于较低水平。根据酒店之家《2022年中国住宿业发展报告》数据显示，截至2022年，中国一线城市的酒店连锁化率已超过45%，而四线及以下城市的连锁化率不足20%。这种差异反映了县域酒店市场在供给结构上的显著短板。

图表19：2022年各级别城市酒店连锁化率情况，%



资料来源：酒店之家，毕马威分析

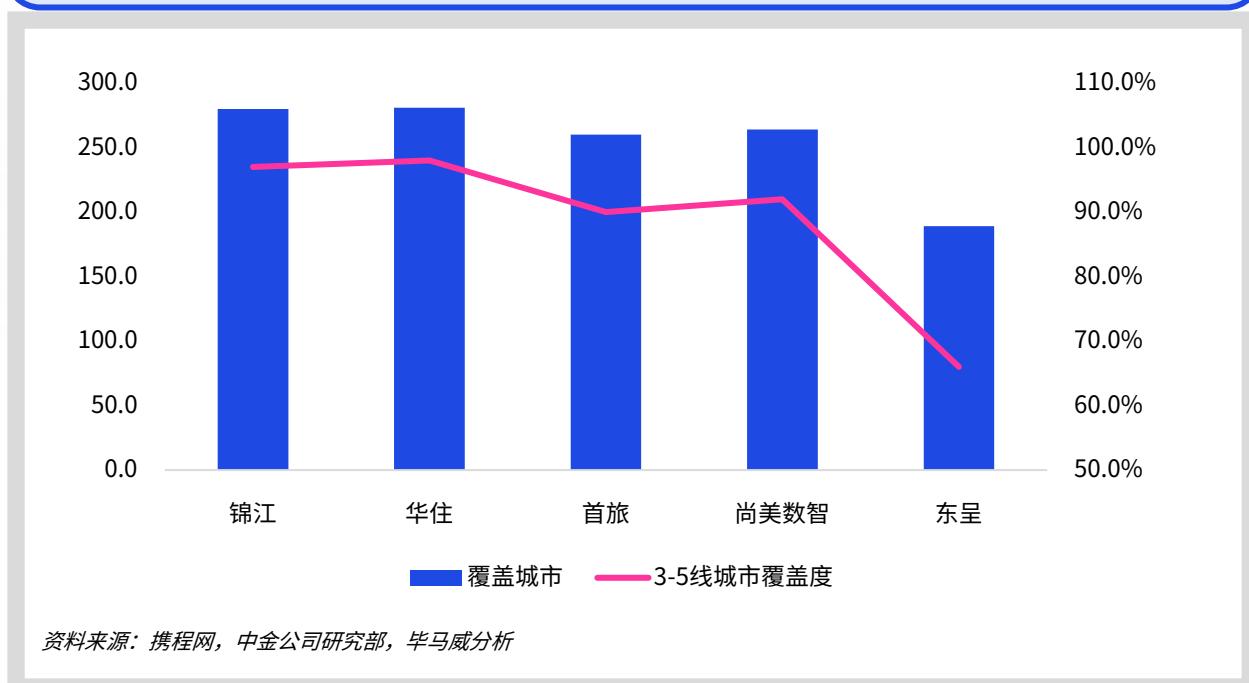
当前，县域酒店的供给格局呈现出明显的“哑铃型”特征：一方面是以低端小旅馆和民宿客栈为主的住宿业态，这类酒店数量众多，价格亲民，但普遍缺乏品质保障；另一方面则是少数由当地政府或企业投资建设的高星级酒店，主要用于商务接待、婚宴会议等高端需求。然而，真正面向普通旅行者、兼具品质与性价比的中端连锁酒店在县域市场仍存在明显空白，难以满足日益增长的大众消费需求。这一现状亟待改善，以适应县域旅游市场发展的新趋势。

为了支持县域旅游的发展，国家密集出台多项政策。2021年，商务部发布《关于加强县域商业体系建设 促进农村消费的意见》，明确提出对乡村旅游予以重点支持，鼓励酒店业提供文旅融合服务，这为经济型酒店向三四线城市下沉提供了政策保障。

经济型酒店发展下沉市场既是顺应市场趋势的必然选择，也是实现可持续发展的重要途径。随着中国经济的快速发展和城市化进程的推进，下沉市场逐渐成为经济型酒店发展的新蓝海。从政策来看，经济型酒店的扶持政策也从顶层设计不断“下沉”，通过因地制宜、更加具象化和可落地的举措，为其在下沉市场的布局提供重要保障。2016年，国务院发布的《“十三五”旅游业发展规划》明确提出支持经济型酒店发展；2018年，《完善促进消费体制机制实施方案（2018—2020年）》进一步强调推进经济型酒店的连锁经营，鼓励发展各类中小型旅馆，为经济型酒店的规范化、规模化发展指明了方向。

在顶层政策的前瞻牵引下，地方政策近年来不断接力，为经济型酒店的连锁化发展提供了有力支持。毕节市人民政府于2024年底发布《毕节市产业发展规划（2024-2030）》，明确提出要促进经济型酒店连锁化发展；象山县则对新评为市级经济型酒店的企业给予不同等级的一次性资金补助，最高可达15万元。这些政策举措为经济型酒店在下沉市场的布局提供了重要助力。在政策支持和市场需求的双重驱动下，许多头部酒店集团已开始积极布局下沉市场。数据显示，2024年已有4家头部品牌酒店集团将3-5线城市的覆盖率提升至90%以上，在下沉市场占据了主导地位。通过挖掘下沉市场的潜力，经济型酒店不仅能够在竞争激烈的住宿行业中找到新的增长点，还能为消费者提供更优质的服务体验，从而实现自身品牌的持续发展。

图表20：2024年连锁酒店集团城市覆盖格局，座，%（右轴）



注：1) 以上数据统计截至2024年12月，集团维度覆盖在携程网陈列的3-5线城市头部酒店集团旗下的全部品牌门店；2) 3-5线共计288个城市，按照第一财经发布的《城市商业魅力排行榜》划分

图表21：经济型酒店发展支持政策

类别	发布日期	标题	相关内容
经济酒店发展	2016-12-07	国务院关于印发《“十三五”旅游业发展规划》的通知	适度控制高星级酒店规模，支持经济型酒店发展。
	2018-09-24	国务院办公厅关于印发《完善促进消费体制机制实施方案（2018—2020年）》的通知	推进经济型酒店连锁经营，鼓励发展各类生态、文化主题酒店和特色化、中小型家庭旅馆。
	2024-12-23	毕节市人民政府关于印发毕节市产业发展规划（2024-2030年）的通知	加快优化旅游住宿设施的空间布局、档次结构和功能结构，促进高端酒店品牌化、度假酒店主题化、经济型酒店连锁化、乡村民宿标准化、酒店服务个性化。
	2024-08-08	象山县人民政府关于印发加快推进象山县文旅产业高质量发展的若干意见的通知	新评为市五星级、四星级、三星级经济型酒店的，分别给予不超过15万元、8万元、5万元的一次性补助。
县域旅游	2021-06-11	关于加强县域商业体系建设 促进农村消费的意见	鼓励客栈酒店提供文旅服务，配合全国乡村旅游重点村镇、全国优选乡村民宿名录和森林景区建设，发展乡村民宿、自驾车旅居车营地、木屋营地、帐篷营地等。
	2021-12-22	国务院关于印发《“十四五”旅游业发展规划》的通知	完善乡村旅游政策保障体系，鼓励各地区因地制宜将乡村旅游纳入县域相关规划。
	2024-06-13	国家发展改革委等部门印发《关于打造消费新场景培育消费新增长点的措施》的通知	推动城乡文旅提质增效。推进乡村民宿规范发展、提升品质，培育一批乡村等级旅游民宿。
	2023-06-30	文化和旅游部办公厅 中国银行关于金融支持乡村旅游高质量发展的通知	聚焦重点县域，特别是全国乡村旅游重点村镇和省级乡村旅游重点村镇。
	2024-12-25	文化和旅游部办公厅 商务部办公厅关于部署开展2024年“游购乡村”系列活动的通知	带动乡村特色产品销售、促进城乡消费增长。

资料来源：各地政府网，毕马威分析

02

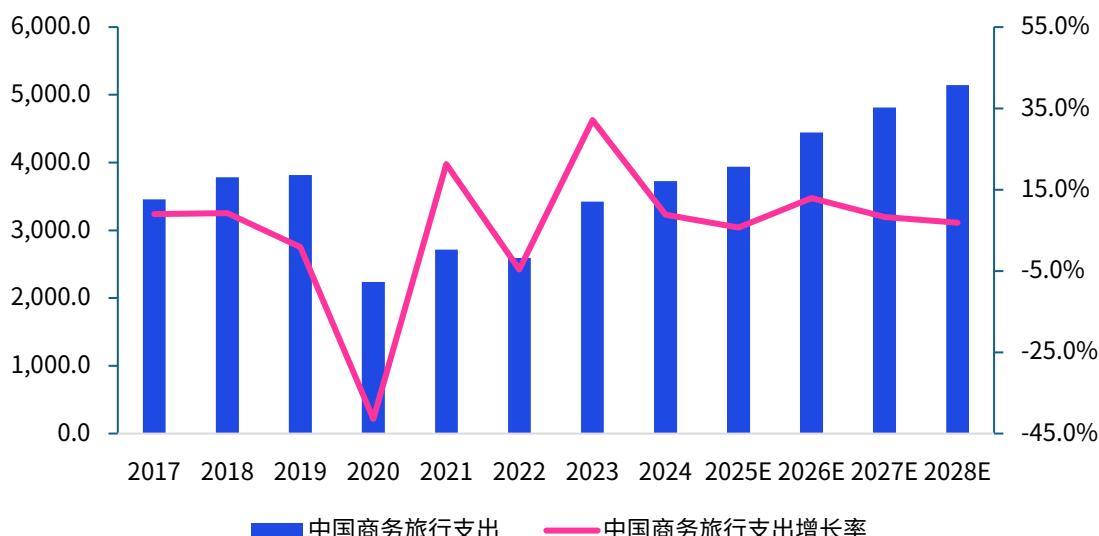
产业迭代： 从“粗放扩张” 到“精耕细作”

2.1 双轮驱动，商旅文旅支撑酒店业需求反弹

中国商务旅行逐步恢复，酒店业商旅市场竞争激烈

度过疫情时期的不确定时代后，中国商旅市场自2024年开始进入全新的增长期，为中国酒店业带来稳定的商旅客群。根据全球商务旅行协会（GBTA）数据显示，中国仍然是全球最大的商旅市场，目前占据全球商旅总支出的25%份额以及亚太区域的62%份额。2024年，中国商务旅行支出增长8.8%，达到3,725亿美元，基本恢复至2019年的水平，进入稳步增长阶段。根据携程商旅数据显示，即使在经济复苏缓慢、消费疲软的背景下，仍有88.9%的受访企业表示2024年国内差旅支出同比有所增加或持平，而这一增长趋势将延续至2025年，约超过9成企业的国内差旅支出将持平或有所增加。中国商旅市场正在强劲复苏，为企业酒店的发展提供了重要机遇。

图表22：2017-2028年中国商务旅行支出情况，亿美元，%（右轴）



资料来源：全球商旅协会（GBTA），携程商旅，毕马威分析



在这样的背景下，中国酒店行业更加注重商旅市场的维护和发展。

● 区域布局：重视一线和新一线城市的商旅品牌发展，同时开拓下沉市场

一线城市和新一线城市经济发达，龙头、专精新特等企业众多，商旅需求大，是酒店业商旅客群的重要来源。但根据携程商旅数据显示，2024年外企来华目的地范围逐渐扩大，下沉至五线以下的县城，尤其是东部沿海发达县城及西南边陲地区。这与县城经济的快速发展密不可分。近些年，县城无论是批发和零售业、租赁和服务业等现代服务业，还是农林牧渔业、制造业和挖掘业等传统产业，均保持稳定增长，前来县城进行客户拜访、销售、考察学习等机会增多。下沉城市也成为中小企业商务旅行者的活跃区域。面临该需求区域布局的特点，众多酒店品牌在重视一线城市商旅客群的同时，也积极扩大下沉市场的商旅子品牌客源。

● 企业合作：积极开拓服务企业客源和打造商旅生态

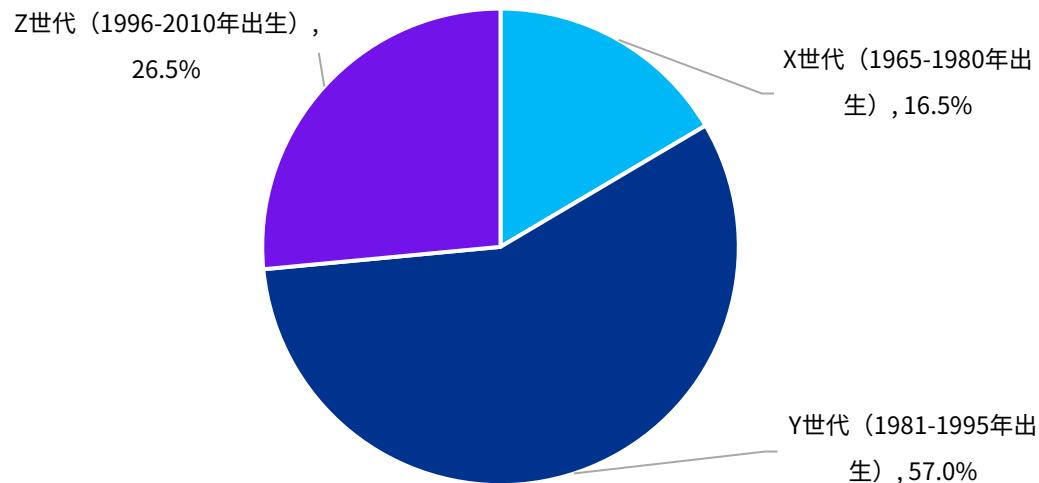
为了扩大商旅市场的份额和减少对OTA（在线旅行社）平台的依赖，众多酒店品牌正积极拓展直销渠道，以提升企业客户粘性。以某本土酒店为例，其商旅业务已累计服务企业超7,000家，其中包括800余家国央企客户、近400家世界500强企业以及200多家行业龙头企业⁴。在2025年，该酒店旗下酒旅公司也连续走访了10多家知名企业，吸引了上万人参与互动，增加了商旅业务与企业合作的机会。同时，酒店品牌也积极扩大跨界合作版图，打造更加完善的商旅生态圈，以吸引更多的商旅客户。如某本土酒店品牌在2025年与第三方出行公司合作推出了B2B商旅预定的平台，通过整合出行公司的商旅机票、用车、火车票等产品，并结合自身覆盖全国的12,000多家（数据截止至2025年6月30日）酒店资源，面向企业客户提供一站式商旅预订服务。酒店品牌在面对OTA平台佣金上涨压力时，通过自主研发和跨界合作，是主动降低对OTA平台依赖的战略选择。

● 客群需求：根据商旅人士的特点，推出特定的产品和服务

中国商旅人士对酒店的消费喜好呈现出明显的代际差异。根据携程商旅的调研结果显示，X世代（1965-1980年出生）注重舒适休闲，偏好提供VIP休息室、洗衣熨烫和欢迎礼等服务的酒店，同时更倾向于将商务与休闲结合；Y世代（1981-1995年出生）占比最高，达到57%，他们更注重舒适快捷，重视接送机/站服务；而Z世代（1996-2010年出生）则更注重高效灵活，偏好快速办理入住/离店、灵活退改和提前入住/延迟退房的服务。基于这些特点，酒店行业进一步优化服务体验，例如提升个性化服务、优化商务设施、开发智能化预订和管理系统，以满足不同年龄段商旅人士的需求。如某国际酒店集团针对年轻商旅群体推出四大中高端品牌，包括主要面向Z世代年轻商旅客户的子品牌，汲取属地的文化元素，在客房的休闲吧台提供惬意的私密社交空间和工作区，同时配备智慧客房系统以满足年轻旅客对科技与智能体验的需求。

⁴掘金酒店商旅市场“万亿窗口”，航空旅游网，2025年3月

图表23：中国商旅人士年龄分层情况，%



资料来源：携程商旅，毕马威分析



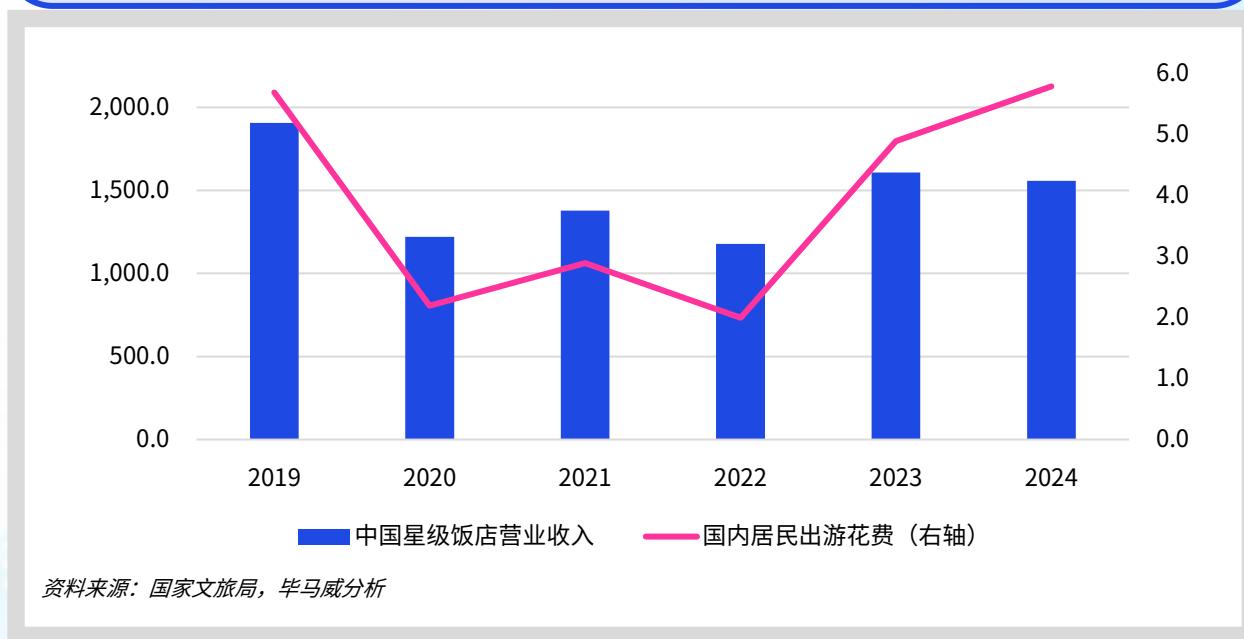
文旅消费呈现“双循环”效应，酒店行业积极响应多样化住宿需求

文旅作为酒店行业的重要驱动力，深刻影响着酒店需求、区域布局及产品服务供给。受疫情影响，2020年—2022年间，全球旅客人数和消费支出大幅下滑，酒店行业平均出租率和营业收入也呈现下降趋势。随着2023年旅游市场逐步复苏，中国酒店收入开始回升。进入2024年，国内外游客数量和旅游消费已恢复至2019年水平的93%以上，但星级酒店的平均出租率和营业收入仍未实现增长。这一现象可能与多重因素有关：首先是行业供给端的持续扩张，导致供需失衡，客房价格承压；其次是运营成本的持续攀升；最后是旅游消费结构的变化，住宿业在整体消费中的占比有所下降。此外，民宿等新兴住宿业态的崛起，对传统酒店业形成了竞争和替代效应，进一步加剧了行业压力。

图表24：2019-2024年境内外游客数量与中国星级酒店平均出租率对比，万人次，%（右轴）



图表25：2019-2024年国内居民出游花费与中国星级饭店营业收入对比情况，亿元，万亿元（右轴）



● 酒店业直接受益于国际游客的恢复，向多元化国际化发展

中国入境旅游迎来显著复苏。数据显示，2024年全年接待入境游客1.3亿人次，同比增长61%，恢复至2019年水平的九成以上，远超2023年的恢复水平。从消费看，全年国际旅游外汇收入达942.4亿美元，人均支出714.5美元，尚未恢复至2019年的八成，表明市场仍具较大增长潜力。入境旅游市场的快速回暖，主要得益于签证、支付及住宿便利化等多方面的促进政策。

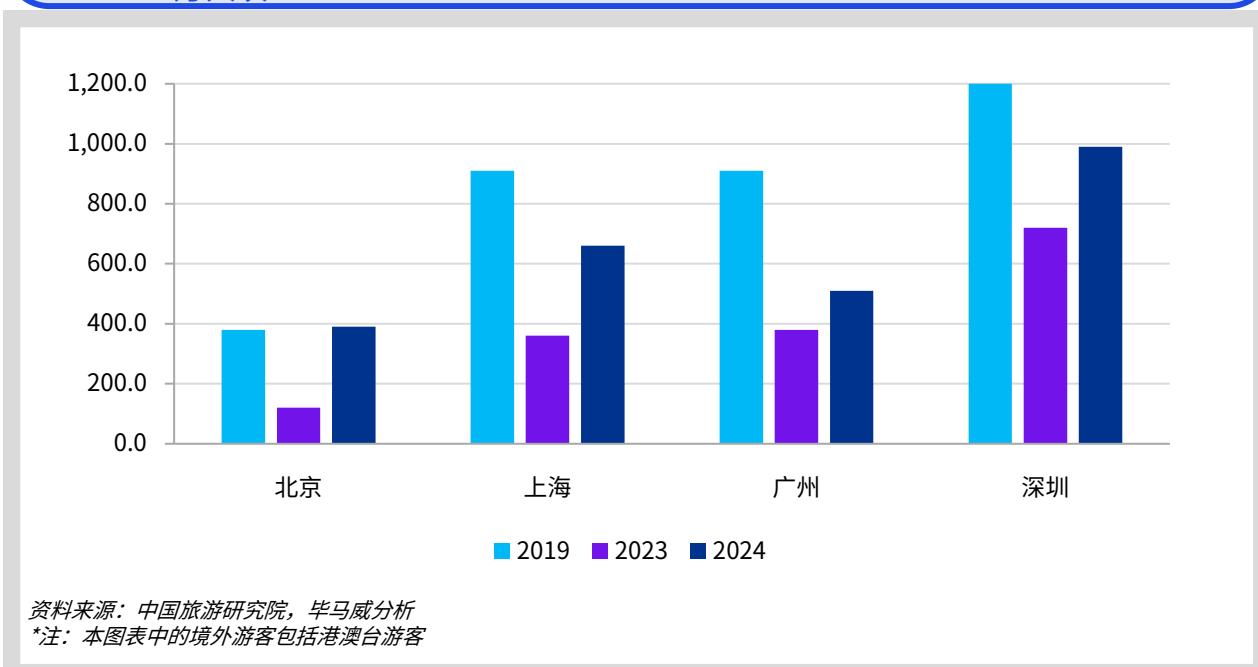
图表26：2015-2024年中国入境游客及国际旅游外汇收入情况（剔除2020-2022年数据），万人次，百万美元（右轴）



作为旅游服务的核心环节，酒店业将直接受益于中国入境旅游市场的复苏。2024年，北京、上海、广州、深圳等国际化程度较高的城市入境游客接待量均接近或超过400万人次。其中，深圳因毗邻港澳地区，全年接待过夜入境游客977万人次，港澳居民占比高达97%。北京和上海则以外国游客为主，分别接待321万和497万人次（不包括港澳台游客）。这些城市凭借深厚的文化底蕴、现代化的城市风貌、完善的基础设施以及强大的国际吸引力，成为外国游客入境中国的首选目的地。值得注意的是，自2024年11月起，中国对韩国持普通护照人员试行免签政策，进一步推动了入境旅游市场增长。携程数据显示，政策实施后，上海的韩国入境游客订单同比增长超180%，环比增长超40%⁵，“韩流”效应显著。国际游客的涌入，推动中国酒店向国际化、多元化发展。伴随入境旅游签证、支付、住宿等便利化政策红利进一步释放，中国入境旅游将在2025年全面走出疫情影响，而酒店行业将继续受益于政策支持和市场回暖，迎来更加广阔的发展前景。

⁵ 免签，韩国游客扎堆上海街头，新华网，2025年1月

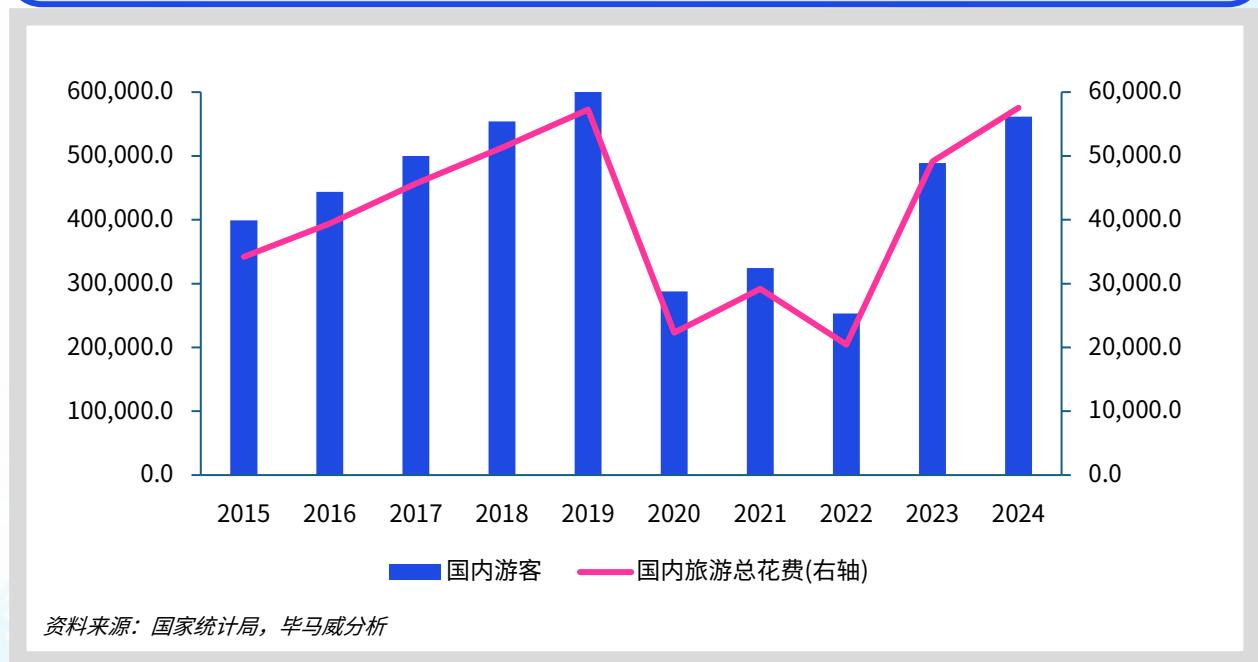
图表27：北上广深四个城市2019、2023和2024年接待境外游客数量（过夜），万人次



国内多样化旅游形式爆发式增长，塑造酒店业新发展布局

国内旅游消费潜力不断释放。根据文旅部数据显示，2015-2019年期间，中国境内游客数量和旅游总花费逐年稳步上升，2020-2022年期间受到疫情影响，游客数量和旅游总花费大幅下滑，但随着疫情管控举措放开，2023年中国旅游市场大幅回升，并在2024年基本恢复至2019年的水平。其中，2024年国内出游人次56.2亿，比上年同期增加7.2亿，同比增长14.8%，恢复至2019年的93%以上。2024年，国内游客出游总花费5.75万亿元，比上年增加0.84万亿元，同比增长17.1%，超过2019年的5.7万亿元。国内旅游人数稳步提升。

图28：2015-2024年中国境内游客及国内旅游总花费情况，万人次，亿元（右轴）



近年来，微度假、周边游、夜间消费、小众目的地、亲子游和自驾游等新型旅游形式逐渐取代传统模式，成为市场主流。这些新旅游趋势对酒店的产品设计、服务模式和基础设施建设提出更高要求。

图表29：热门旅游方式对酒店行业的需求和影响

热门旅游方式	需求	案例
微度假/周边游	微度假是指利用周末或小长假的1~3天闲暇时间，前往以城市为中心向外延伸3小时车程的辐射区域，具有距离近、成本低、频率高等特点。此类游客对酒店的需求是具有品牌特色的同时，能够实现“住有所乐”，需与森林公园、文博场馆等文旅消费场景配套。	某度假酒店位于距离市中心50分钟的车程，所在地舟山环绕，具有溪水、大片草坪、竹海和插田，形成了一个贴近自然又距离都市较近的亲子度假区。为了满足游客的多元化需求，度假酒店还设有萌宠乐园、农场、马场、茶园瑜伽等等。
夜间消费和体验消费	夜间消费和体验消费包括民俗表演、市集夜市、文化节事、大型演艺等，据中国旅游研究院数据，2024年我国夜间文旅消费规模突破1.9万亿元，占文旅总消费的42%。这类游客对酒店的需求是，住宿地点需在地理位置上与文旅场地上较为接近，最好有接送服务、延迟入住等服务。有相当大一部分是本地客流或周围城市客流。	某酒店集团为积极把握当地演艺市场的热点，根据不同的演唱会和地方特色推出“酒店+演艺”融合产品。相关产品有“酒店+门票+巴士”“门票+免税购物优惠权益”，推出歌迷定制主题房等吸引消费者。
小众目的地	小众目的地市场中仍以200元以下的经济型酒店占据市场主流，但前来旅游的游客存在追求品质的中高端消费群体，他们更关注住宿体验和服务质量。这样的需求，推动了当地酒店的品牌升级，同时吸引更多中高端酒店品牌前来开店，分羹小众目的地市场份额。	某酒店集团旗下主打下沉市场的子品牌在2025年五一假期期间打造“小城酒店预定平台”，推出系列小城营销活动，并提供特色“酒店+X”套餐，叠加当地美食、在地特产等多种产品。据统计数据显示，其品牌旗下酒店RevPAR同比增长172.13%，平均出租率（OCC）同比增长106.26%。
亲子出游	主题乐园、动植物园、水乐园、博物馆和自然风光等景区成为亲子旅游假期热门景区，寒暑假期间更为明显。亲子出游选择住宿会优先选择距离旅游目的地更近的酒店，同时在房型、亲子游玩等亲子服务方面具有更多的需求。	某度假酒店专门针对2-12岁亲子家庭设计，以乐高为主题，提供5个主题共250个家庭房，并设计丰富的亲子娱乐活动，如乐高人偶见面会、创意工坊、机器人互动等。酒店大堂也设有孩子的嬉戏区，供孩子参与各种互动游戏。此类酒店融合了住宿、娱乐和餐饮，二次消费占比较高。
自驾游	作为一种更加自由灵活的出游方式，自驾游在近些年得到快速发展。自驾游呈现“下沉市场”“短途旅行”的特点，以家庭出游、朋友出游和情侣出游三种情况，具有较强的社交属性。用户对酒店产品也提出更多元要求，包括停车便利、便捷充电设施、早餐服务、亲子配套等。自驾游群体的酒店需求逐渐从经济型快捷酒店向中高端品牌转移。	某酒店集团针对自驾游、周边游需求旺盛的地区布局新兴假日酒店，选址上注重交通便利和靠近旅游目的地，主打亲子家庭的平台，在服务体验和产品设计上也更加精准地定位目标客户。

资料来源：公开渠道，毕马威分析

2.2 消费分层“三维模型”，不同类型酒店各美其美

消费需求的深刻变化正在重塑酒店行业的格局，推动其向高质量发展转型。当前行业呈现明显的分层特征：一方面，中高端市场保持稳步增长，经济型酒店则通过存量优化实现提质增效；另一方面，体验性消费与价格敏感性需求并行，反映出市场多元化特征。这种个性化、复杂化的需求结构加速了酒店业细分市场的分化。

2025年，消费需求的分层特征更加显著，推动酒店行业形成“高端体验化、中端个性化、经济智能化”的多层次发展格局。在消费升级驱动下，高端消费群体更注重独特体验与文化沉浸，奢华酒店通过艺术策展、私人管家等定制化服务创造价值溢价。与此同时，中端市场以性价比与个性化为核心诉求，推动中端酒店市占率从35%提升至45%，成为市场增长主力。经济型酒店则通过智能化改造实现降维竞争，持续巩固价格敏感型市场优势。这种需求分层趋势促使酒店集团加速多品牌布局，上市酒店企业如华住、锦江已形成覆盖全谱系需求的20-30个细分品牌矩阵。

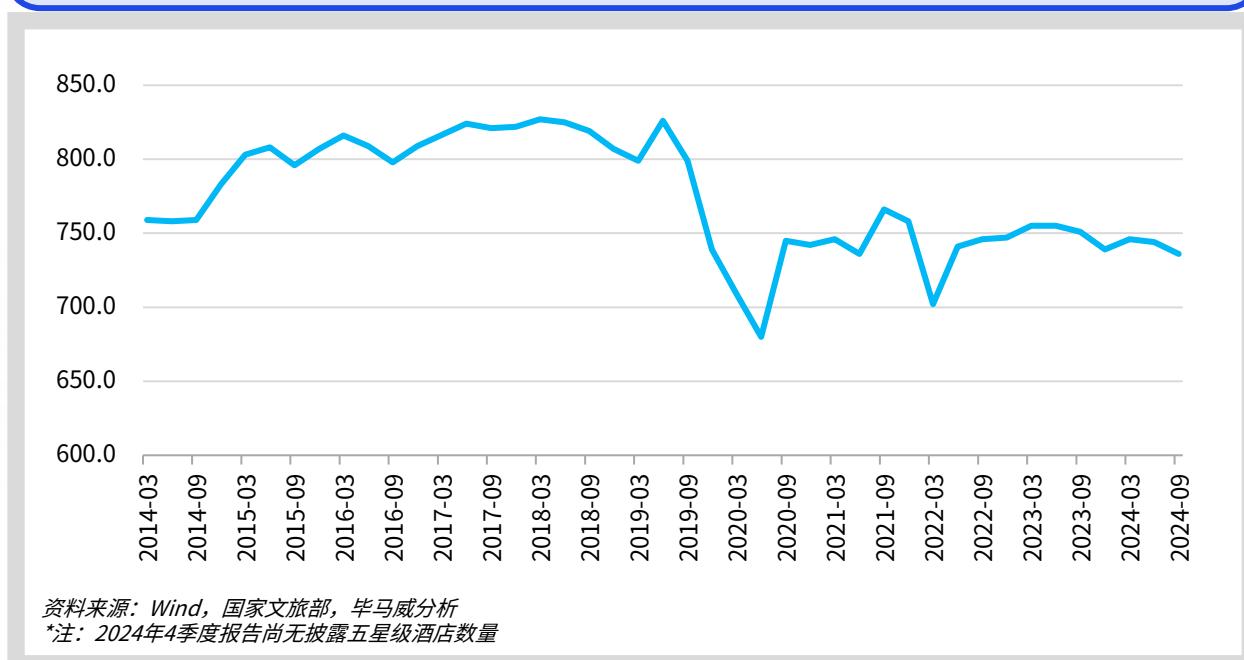
图表30：高端、中端和经济型酒店的品质升级趋势



高端市场体验化：注重在地文化体验和沉浸体验

随着服务经济的发展和消费观念的转变，人们对高质量住宿的需求有所上升，中高端酒店是各大酒店品牌竞争激烈的细分市场，也是投资资本活跃的领域。但根据文旅部的数据显示，自2019年开始，中国五星级酒店的数量呈现明显的下降趋势，2020年开始五星级酒店的客房数量也开始下滑。文旅部数据显示，截止2024年3季度，中国共有736家五星级酒店，不少五星级酒店关停，高端酒店正遭遇营收结构失衡的困境。尽管商旅活动和高端餐饮消费在逐步复苏，但仍未完全恢复至疫情前水平。与此同时，新店数量的持续增加导致供给端不断扩张，而需求端的恢复速度却相对滞后，这使得许多老牌高端酒店陷入经营危机。其次，政策环境的变化对高端酒店造成了重大影响。自2025年5月起，中共中央出台新禁酒令，对高端酒店的收入大头——餐饮宴会业务造成重创。在这样的背景下，高端酒店亟需通过积极的变革来实现降本增效，并在提升营业收入的同时改善净利润水平。唯有如此，才能在激烈的市场竞争中把握机遇，实现可持续发展。

图表31：2014-2024年中国五星级酒店数量情况，家



高端酒店正通过在地化策略满足客户的个性化和体验式需求。根据胡润研究院2024年的报告，78%的高净值人群将“独特的文化体验”列为选择酒店的首要标准，远高于“全球统一服务”的23%。这一数据表明，当代高端消费者更倾向于深度体验目的地的社区与文化，而非接受标准化服务。

基于此趋势，高端酒店在设计、建设和运营中更加注重在地文化的融入。从建筑风格到室内装饰，酒店均参考当地文化特色，与周边自然和人文环境形成有机融合。同时，酒店为客人提供丰富的文化体验途径，包括介绍当地生活方式和风俗风情的资料，以及定制化的文旅路线和文化活动，以此增强客人与目的地的情感联结。

案例：贵阳某高奢酒店打破边界，搭建本地文化艺术馆

贵阳某高奢酒店定位为“美术馆”酒店，将艺术与服务、设计、在地人文进行深层次的联结，为客户提供特别的居住体验。在设计上，酒店与国际知名设计师合作，以在地化的山水气运作为灵感基础，结合具有艺术设计美感的建筑语言进行空间设计。在运营上，酒店提供府邸管家服务、文化艺术融合服务以及完善的生活方式服务，打造了较为成熟的奢华酒店品牌运营体系。2025年，为与中国市场融合，打造一个中国自主奢华精品酒店品牌。该子品牌酒店定位为一个“可以住的美术馆”，酒店内的展品和活动均涉及艺术哲学、美学，期望能使艺术抵达客户的日常生活。同时，酒店将定期举办音乐会、戏剧、展览等艺术活动，邀请更多的艺术家和艺术作品来到酒店中。酒店也试图通过艺术探索与在地文化之间的关系，希望从一个酒店向一个社区转变，成为城市中重要的艺术、文化和生活场地。

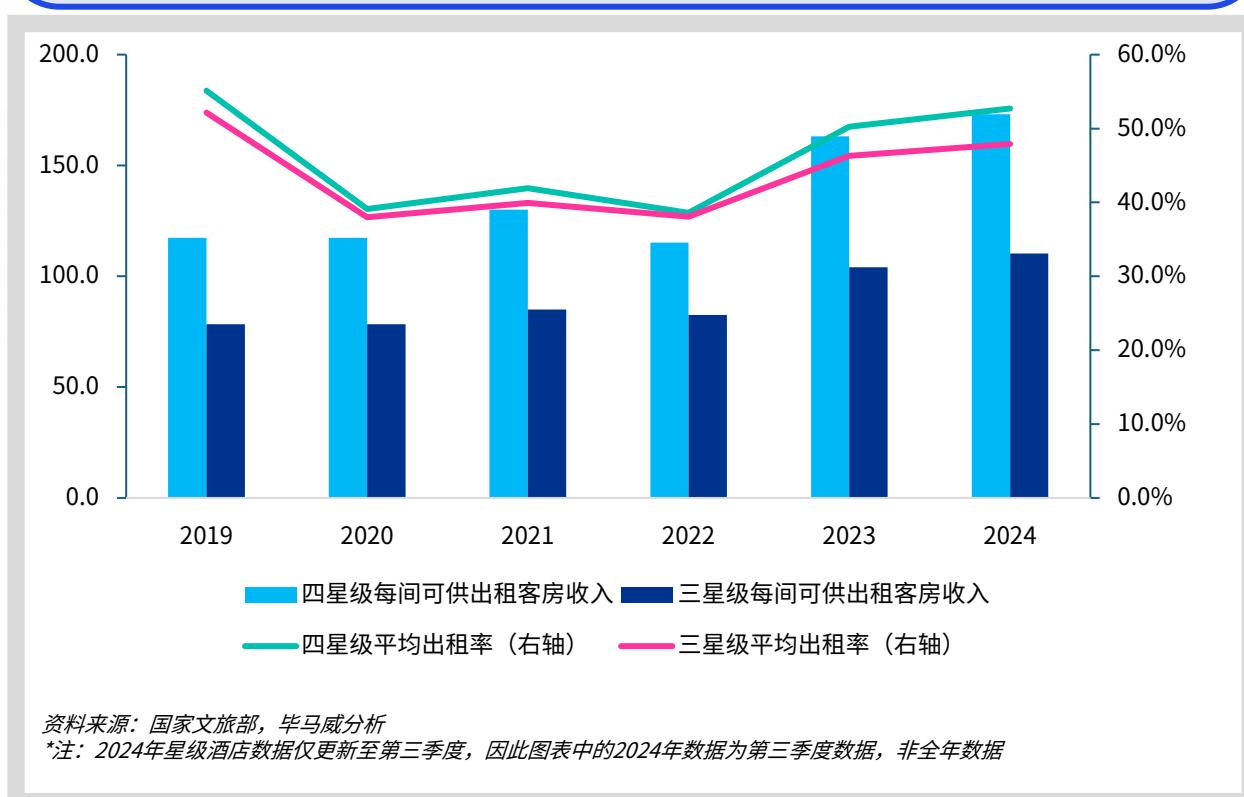


中端市场个性化：推出主题酒店品牌，迎合个性化需求

随着城镇居民人均收入的持续增长，消费升级趋势日益明显。2024年，服务消费支出占比较历史高点达到41.6%，其中发展型、享受型消费需求显著增加。与此同时，消费观念逐渐从实用主义向情绪体验与性价比的平衡转变，中端酒店市场迎来发展机遇。

根据文旅部数据，尽管疫情对三、四星级酒店的平均出租率和每间可供出租客房收入造成一定冲击，但自2023年起，随着文旅和商旅的复苏，相关运营指标已实现较快增长。2024年三季度，三星级酒店每间可供出租客房收入分别为110.3元/间/夜及173.2元/间/夜，同比增长均为6个百分点左右；平均出租率分别为47.9%及52.7%。然而，中端酒店市场仍面临参与者众多、产品同质化严重的问题。在激烈的市场竞争中，品牌间普遍采用降价、促销等手段争夺客源，导致行业利润率持续下滑。由于缺乏差异化特色，消费者在选择时往往难以区分品牌差异，市场陷入“价格战”而非“价值战”，进一步削弱了中端酒店的市场竞争力和消费者的忠诚度。为突破同质化困局，中端酒店开始向细分市场发力，推出主题酒店等差异化产品，以增强市场竞争力。

图表32：2019-2024年三、四星级酒店每间可供出租客房收入和平均出租率，元/间/夜，%（右轴）





面向追求个性的年轻人，酒店注重独特设计、个性化体验和社交属性

酒店通过打破传统标准模式，以创意设计和个性化服务为核心，精准迎合年轻消费群体对独特体验的追求。在空间设计方面，酒店通过打造主题房间、网红级打卡点及开放式社交区域，营造更具艺术感和趣味性的公共空间，为年轻客人创造独特的住宿体验。同时，酒店服务也在向更优质、更个性化的方向升级，包括定制化入住体验、灵活的入住政策以及丰富的活动选择，如主题派对、文化体验和互动活动等。此外，酒店还通过提升科技感和智能化水平，满足年轻人对前沿科技的好奇心。例如，智能客房设备和便捷的在线服务已成为吸引年轻客群的重要卖点。这类酒店不仅致力于提供舒适的住宿环境，更希望成为年轻人旅行中的独特记忆和社交分享的载体。如，某本土酒店品牌通过与热门IP联名合作，打造了独特的住宿体验，吸引了大量Z世代消费者。

面向家庭游客，打造家庭友好的房型和服务

随着亲子游市场的持续升温，家庭游客正成为酒店行业的重要客源。美团数据显示，2025年“五一”假期期间，亲子市场规模连续两年保持高速增长，其中广州、成都、北京等城市“亲子度假”的搜索热度上涨300%，亲子乐园搜索量同比增长124%⁶。家庭游客的住宿需求正在推动酒店行业向多元化、个性化方向发展。在酒店选址上，越来越多的酒店倾向于选择交通便利、邻近亲子游景点的区域。在客房设计上，酒店推出了更多亲子套房，配备宽敞的空间、舒适的床铺、独立卫浴、儿童床、儿童安全设施以及儿童玩乐设施等，以满足家庭游客的多样化需求。在服务方面，酒店也更加注重家庭友好型服务，如提供儿童托管服务、公共区域娱乐设施及定制化餐饮服务等。

此外，部分酒店集团还直接推出亲子主题酒店，将酒店本身打造为亲子游的目的地。以云南德宏某亲子酒店为例，其配备了儿童乐园、亲子泳池和亲子俱乐部，并推出动物喂养等特色活动，既能让儿童独立参与，也能与父母共享欢乐时光。根据去哪儿数据显示，2025年暑期全国亲子酒店预订量同比上涨80%，多地带有水上乐园的酒店预订量是去年的10倍以上，从区域看云南表现尤为亮眼，其中德宏的亲子酒店预订量同比暴涨58倍，成为涨幅最大的地区之一⁷。

⁶ 亲子旅游千亿级市场背后：新生代父母理念变化“陪伴”刚需升级，文旅中国，2025年6月

⁷ 暑期亲子酒店预订量猛涨80%，昆明日报，2025年7月

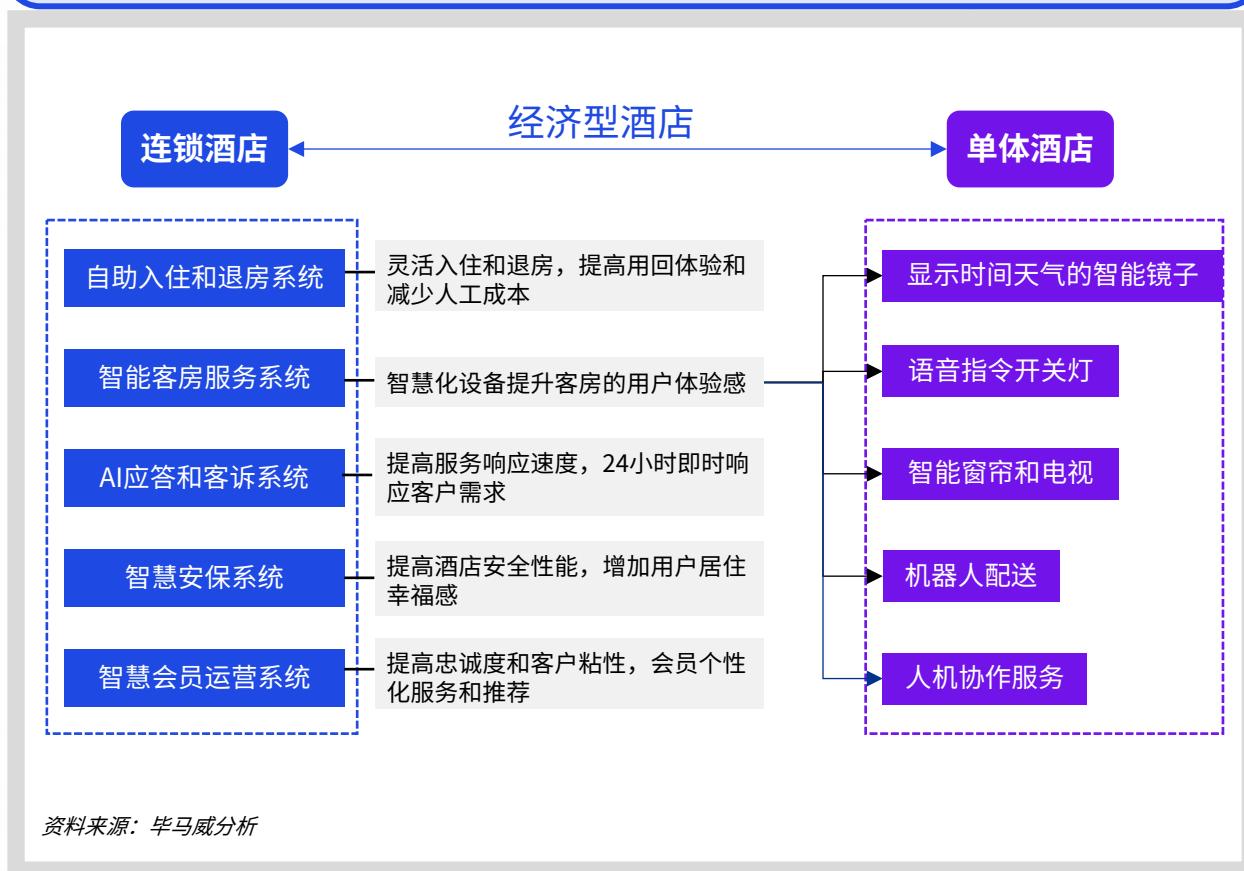
经济型市场智能化：以智能升级控制成本和打造差异化

经济型酒店经过多年发展已进入成熟期。当前，这一细分市场呈现两大发展趋势：一是头部品牌通过智能化改造实现降本增效；二是区域性专精特新品牌通过差异化发展，提供特色化的体验服务，实现逆势增长。未来，**经济型酒店将加速向“智能化、连锁化、标准化”方向转型**，通过技术创新提升运营效率，在基础住宿市场持续保持竞争力。

智慧酒店是经济型酒店转型升级的重要方向。通过引入智慧技术，经济型酒店能够优化基础服务，例如自助入住和退房系统、客控系统、AI自动应答、灯光窗帘电器语音控制等，从而提升消费者的住宿体验。同时，智慧技术的应用能够分担酒店的重复性工作，解放人力，进而降低运营成本，提高管理效率和营业利润。比如，某经济型酒店4.0版本采用开放式岛台和智能前台，实现最快10秒急速办理入住，实现进一步的智能升级⁸。

连锁酒店与单体酒店在智慧化升级路径上存在显著差异。当前，经济型酒店市场仍以单体酒店为主导，连锁化率相对较低。连锁酒店凭借其雄厚的资本实力和成熟的管理经验，能够投入更多资源开发全方位的智慧化系统；而单体酒店受制于资金限制，通常仅能在智能客房领域进行有限升级，例如通过语音控制实现对灯光、窗帘及电视的智能化操作，以优化用户体验。因此，提升经济型酒店市场的智慧化水平，关键在于推动连锁化率和标准化率的提升，从而形成规模效应，促进智慧化升级的全面推进。

图表33：经济型酒店中连锁和单体酒店的智慧化升级措施



资料来源：毕马威分析

⁸ 华住20年，对话汉庭4.0设计师周光明：国民酒店，何以国民？，网易，2025年7月

2.3 异地与本地出行市场分化，酒店强化属地经营能力

中国酒店业的空间分布呈现显著的市场分化特征，异地与本地住宿需求在增长态势和消费行为上存在明显差异。随着经济复苏和消费升级的推进，住宿需求已突破传统住宿范畴，逐步形成多元化的消费偏好与行为模式。其中，异地市场主要由跨区域旅游和商务出行驱动，而本地市场则聚焦于日常居住、家庭度假和康养等场景。这种分化不仅体现在客群结构上，也反映在酒店的产品定位和运营策略中。

根据携程2025年端午假期出游趋势预测，国内本地游和周边游以50%的比重占据主导地位⁹，成为酒店行业的重要客群来源。本地游和周边游消费者的需求正在深刻影响酒店行业的发展格局。

周边游、反向旅游等异地出行方式正上行，酒店积极拓展下沉市场的布局

三四线城市及县域拥有近10亿人口，但酒店连锁化率仅为28%，特别是五线城市更是不足5%，远低于一二线城市的40%连锁化率。消费升级浪潮下，2024年我国县域旅游平均接待游客总量为580.8万人次，同比增长14.3%，旅游总收入增长9.96%，游客需求从观光游览转向深度体验，Z世代与千禧一代成为县域旅游消费主力，呈现出“小而美、精而特”的鲜明特征¹⁰。

县域旅游消费主要集中在餐饮、住宿和门票三大领域。面对这一巨大的供给缺口与消费潜力，华住、锦江、首旅如家等头部酒店集团正以“每月新增百家门店”的速度加速下沉布局，国际品牌如万豪、希尔顿亦加速落子四川古蔺、新疆喀什等县域。

● 连锁酒店品牌正通过加盟特许为主的模式加速县域地区的布局

深耕下沉市场的本土连锁品牌成为县域旅游发展浪潮中的首批受益者。如在下沉市场具有影响力的某本土酒店集团，其定位为“让所有人在任何城镇都能住上好酒店”，自创立起就重视下沉市场，下设众多经济型的子品牌。截至2025年7月31日，该集团旗下酒店已开业4,988家，覆盖全国335个城市、1,947个区县¹¹。尤其在西北部欠发达地区，该集团发展迅猛——自2014年在甘肃平凉开设首家门店以来，截至2025年3月3日，已在西北地区布局超过700家门店，其中甘肃省门店达142家¹²。

本土重要酒店集团凭借品牌、管理和供应链优势，加速下沉扩张。根据携程网数据统计，截至2024年12月，在下沉市场酒店数量排名前30的品牌中，本土头部酒店集团旗下的品牌均有上榜¹³。连锁酒店品牌布局下沉市场，主要得益于政策红利、成本优势以及消费需求的多重驱动。政策层面，国家和地方都陆续颁布政策支持引进高端品牌，佛山更是对高端品牌酒店给予一定的资金支持（具体可查看本报告1.3章节）。成本方面，县域城市的租金、人力等运营成本显著低于一线城市，投资回报周期也相应缩短。在需求增长与成本下降的双重利好下，连锁酒店品牌加速向下沉市场扩张。

⁹ 《2025端午出游趋势：旅游市场稳步增长，多元玩法成热点》，南方都市报，2025年5月

¹⁰ 《全国县域旅游研究报告2025》，中新网，2025年6月

¹¹ 尚美数智酒店集团简介，尚美数智酒店官网，2025年7月

¹² 携手甘肃文旅，尚美数智酒店集团深化政企合作布局西北市场，大众日报，2025年3月

¹³ “小城游”火热 品牌酒店加速“下沉”，经济参考网，2025年4月

● 独立单体酒店也通过主动挂牌加盟或升级改造以提高竞争力

县城的独立单体酒店也在积极转型，通过加盟或升级改造提升竞争力。例如，某本土酒店品牌推出的“云系列”品牌，为低线城市单体酒店提供低成本改造方案，并将其纳入连锁预订体系¹⁴。对于传统县域夫妻店而言，加盟知名连锁品牌虽需支付一定费用，但能带来稳定的客源和专业的管理支持，具有较大吸引力。

图表34：酒店品牌在县域区域的布局情况

酒店品牌分类		下沉市场布局
县城单体酒店		<ul style="list-style-type: none"> 主动挂牌加盟或升级改造。如，背靠知名连锁、付加盟费，以换来稳定的客源输送和管理支持。
国内连锁品牌	本土酒店集团案例一	<ul style="list-style-type: none"> 于2019年，该酒店曾明确要下沉到三四线城市，计划把其旗下经济型子品牌开到中国每个县城去。 截止至2024年12月31日，其经济型子品牌酒店共有4139家在营，还有711家正在开发中，下沉市场成为该品牌发展的重要阵地。
	本土酒店集团案例二	<ul style="list-style-type: none"> 2025年一季度业绩会上，某本土酒店集团董事、首席执行官向投资者表示，公司加大了在三线城市下沉的力度。
	本土酒店集团案例三	<ul style="list-style-type: none"> 在2024年某峰会论坛上，某酒店品牌总经理表示，该品牌大概有54%的酒店分布在三四五线市场，未来该品牌基本上60%的酒店会是在三四五线市场。
国际品牌	国际酒店品牌案例一	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌2024年30%的新开业酒店位于三线以下城市。具体来看，其中国筹建酒店名单，有宣城泾县、丽水、湖州南浔等三四线城市。
	国际酒店品牌案例二	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，某国际酒店品牌拓展了眉山、靖江、鹰潭、喀什等20多个全新目的地。
	国际酒店品牌案例三	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌表示在2025年持续加码在华投资布局，同时聚焦下沉市场与小众目的地，以差异化矩阵布局持续拉动扩张版图。
	国际酒店品牌案例四	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌入驻四川省泸州市古蔺县，成为该县首个国际高端品牌酒店。

资料来源：各酒店年报，公开渠道，毕马威分析

案例：某高端酒店在县域布局，重构优质服务

某高端酒店品牌在旅游型县城主打“文化体验房”（如非遗主题），在商务型的县域则强化“智能商旅服务”，针对特定的消费客群推出不同的产品和服务。在客房服务之外，该酒店还充分激活公共区域场景，如打造高端餐饮、咖啡餐吧等以增加酒店收入，同时为客户提供更加丰富的社交场景。技术化赋能也是该酒店的发展重点，如在客房打造智能客控设备，在大堂设置送物机器人，既提高了品牌形象又能节约人力成本。

¹⁴如家系”与“云品牌”双发力，高颜值与生活方式引领酒店下沉市场，首旅酒店集团，2022年7月

本地游需求增多，主题酒店和“酒店+”形式正在创新发展

在中国酒店行业，消费升级与个性化需求推动了业态的多元化发展。经营者突破传统住宿功能，将业务延伸至休闲、娱乐、社交等多元领域。特别是在新冠疫情期间，本地化休闲消费强势崛起，以本地客源为主的“住宿+X”新业态逆势增长。电竞酒店、电影酒店、健身酒店、剧本杀酒店等新业态的出现，不仅丰富了住宿体验，更为行业复苏注入新活力。

地方酒店积极探索酒店新业态新主题

为更好吸引本地消费者，不少酒店推出差异化鲜明的主题或产品以满足细分市场需求。《2024 中国电竞酒店行业发展报告》显示，截至 2023 年底，全国电竞酒店数量达 24,149 家，市场规模突破 190 亿元，预计 2025 年将超过 300 亿元。与此同时，“剧本杀”酒店或主题房也成为国内住宿市场最热门的细分领域之一，收获了大量年轻群体的关注。与传统住宿业态相比，融合娱乐、休闲、社交等多元需求的创新业态展现出更强的市场韧性，拥有更高的重复消费率和更稳定的客源基础。

图表35：某电竞酒店的发展情况



2025年6月，某电竞酒店完成第100家门店签约。



部分门店连续两个月满房，IP联名客房较常规房型平均溢价超110%。



在该电竞酒店的入住用户中，90后和00后占比高达88.8%，平均好评率也达到88.92%。



2025年5月，该电竞酒店昆明盘龙区永和府店平均房价达350.2元，平均入住率高达92.8%；今年4月28日至5月4日，该电竞酒店台东宁夏路店的战马联名主题房平均房价飙升至544元，环比暴涨111%。



该电竞酒店通过与《无畏契约》《英雄联盟》等热门IP的合作，不仅提升了品牌的曝光度，还通过IP元素的融入，为消费者提供了沉浸式的电竞体验。



本地化方面，该电竞酒店会根据门店所在城市的年轻客群密度、游戏社群活跃度，精准调整房型结构和电竞配置。

资料来源：公开渠道，毕马威分析

● 强化在地化经营能力，本地游客成为酒店“回头客”

随着出游意愿的提升，便捷、舒适的本地游将成为消费者的高频消费场景，本地居民有望成为酒店行业的“常住客户”或忠诚度较高的“回头客”。酒店行业正加速向本地化经营转型，通过强化在地化运营能力，将本地居民培养成淡季客流量的重要补充。具体措施包括：

01

融入本土文化元素，打造特色住宿体验，并深入研究本地客群偏好；

02

深化与本地商业伙伴的合作，推出联合优惠套餐或积分兑换活动，构建互利共赢的生态圈；

03

实施灵活的价格策略，推出周末特惠、工作日优惠等针对性促销活动，吸引更多本地客源；

04

定期举办契合本地居民兴趣的主题活动，如美食节、音乐派对等，营造良好的社区氛围；

05

借助社交媒体和本地生活平台，精准投放广告，提升品牌曝光度和吸引力。



2.4 健康旅居、长租公寓成为场景创新试验场

健康旅居：打造融合医疗、生态、文化的复合住所

随着全民健康意识的觉醒，人们对健康生活方式的关注度显著提高。健康不再仅仅是医疗问题，而是与生活方式、环境等因素密切相关。尤其是在后疫情时代，人们愈发寻求健康的生活方式。因此，健康旅居成为了一种结合健康养生和旅游休闲的新兴生活方式和消费趋势。

2015年，中国首次提出“健康中国”概念，标志着健康产业发展进入新阶段。2016年，《健康中国2030规划纲要》的发布进一步明确了发展方向，提出打造具有国际竞争力的健康医疗旅游目的地。2022年，《“十四五”旅游业发展规划》更是将旅游与健康、中医药等产业深度融合上升为国家战略，提出建设一批国家中医药健康旅游示范区和示范基地。这些政策的出台，为旅居康养产业的融合发展提供了重要指引。

在此背景下，地方政府纷纷出台配套政策，推动旅居康养落地实施。云南省率先推出《加快推进旅居云南建设三年行动》，明确提出到2027年全省将培养3,000个以上乡村旅居重点村，引培一批旅居龙头企业。广西《深入推进“壮美广西·长寿福地”康养产业发展三年行动方案（2023—2025年）》也提出，到2025年，培育认定温泉类康养旅游品牌15个以上，康养旅游景区、度假区50个以上，康养旅游度假酒店20个以上。此类政策不仅吸引资本涌入，更推动了酒店与在地文化、生态资源的深度融合。

图表36：中国健康旅居相关政策的特点

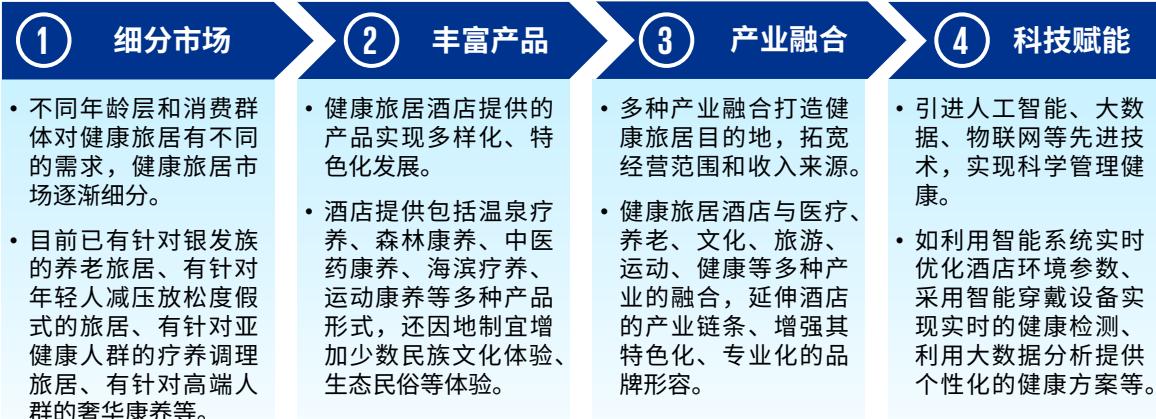
云南	广西	贵州
引进龙头企业打造旅居村 《加快推进旅居云南建设三年行动》提出，到2027年，全省培育3,000个以上乡村旅居重点村；引培一批旅居龙头企业、打造一批全国知名的旅居云南样板；通过财税、土地等“政策礼包”，鼓励社会资本与村民合作。	打造康养酒店和度假村 《深入推进“壮美广西·长寿福地”康养产业发展三年行动方案（2023—2025年）》提出，到2025年，培育认定温泉类康养旅游品牌15个以上，康养旅游景区、度假区50个以上，康养旅游度假酒店20个以上，康养旅游度假精品路线6条以上，全区森林康养年服务人数达到5,000万人次。	打造不同主题旅居地产项目 各市（州）围绕山地生态与民族文化特色，谋划落地一批以“避暑”“康养”“森林”“温泉”为主题的旅居地产项目，深化“旅居贵州”品牌内涵。
政策支持		
土地支持 鼓励地方利用闲置土地资源发展康养项目，如老旧酒店、郊区村庄空地等改造为环境优良的康养旅居场地，发展乡村旅居项目。	财政金融 通过专项资金补贴、税收优惠、信贷支持等方式吸引更多社会资本参与健康旅居项目。	人才培养 推进高校与职业院校设置相关学科专业，建立健全康养服务人员职业资格认证体系，构建全方位的人才培训体系。
		行业标准 积极推进康养旅居服务标准化建设，通过制定并发布《康养旅游基地建设与服务规范》等系列标准文件，为行业发展提供科学指导和规范依据。
资料来源：公开渠道，毕马威分析		

案例：西盟某健康度假酒店项目分析

西盟某健康度假酒店作为一家专注于健康旅居的高端酒店，选址于云南普洱市西盟县，将医疗、科技、文化与运动等多领域资源深度整合，为客人提供全方位的康养服务体验。酒店以自然环境为依托，设有无边泳池，与龙潭湖景观相融，为游客提供身心放松与锻炼的机会。同时，酒店结合当地自然条件，推出森林浴、水边瑜伽等特色活动，并由专业营养师为客人定制个性化饮食方案，涵盖减脂、低糖及慢性病调理等需求。在文化与科技融合方面，酒店不仅定期举办佤族音乐、美术沙龙，邀请当地艺术家与游客互动，还推出佤族非遗研学活动，让客人在旅居中感受当地文化化的魅力。此外，酒店依托东软大健康产业联盟的技术支持，引入云医院、医疗大数据、物联网与5G等先进医疗科技。客人可通过“健康小屋”获取体脂、代谢等健康数据，数据经云端传输至医疗团队，由专家远程分析并制定个性化的康养方案。自运营以来，熙康云舍健康度假酒店已累计接待游客5.55万人次，实现营业收入2,532.67万元，成为健康旅居领域的标杆项目。

中国健康旅居酒店行业近年来发展迅速，形成了多元化的产品体系和市场格局。根据不同消费群体的特征，健康旅居酒店可分为多种类型：面向银发族的养老旅居酒店、针对年轻人的休闲减压酒店、服务于亚健康人群的疗养酒店，以及面向高消费人群的奢华康养酒店。这些细分市场满足了不同客群的个性化需求。在产品与服务方面，健康旅居酒店以温泉、森林、海滨、运动、中医药等为核心资源，辅以民族文化体验、生态民俗体验等特色服务，构建起多层次的康养服务体系。同时，行业积极融入医疗、文化、运动等多元产业，并借助人工智能、物联网等前沿技术，为客户提供专业化、个性化的康养解决方案。通过资源整合与技术创新，健康旅居酒店正逐步成为集休闲、疗养、文化体验于一体的综合型康养目的地，展现出广阔的市场前景和发展潜力。

图表37：健康旅居酒店发展四大趋势



资料来源：公开渠道，毕马威分析

长租公寓：服务式公寓+共享办公

随着全球经济一体化的深入，跨国企业和商务人士对跨城高频移动的需求日益增加。服务式公寓凭借其舒适便捷的居住环境，逐渐成为满足商务人士需求的理想选择。特别是在一线城市，由于房价高涨，越来越多的人选择租赁服务式公寓作为长期居住的替代方案。与此同时，传统酒店和房地产开发商也纷纷将业务向服务式公寓转型，以适应市场变化。近年来，外资企业如博枫、领盛、黑石等纷纷布局服务式公寓市场，大宗交易市场十分活跃。

长租公寓在中国市场获得稳定发展。某国际长租公寓品牌自1998年进入中国市场以来，已在42个城市布局并运营约220个项目。旗下拥有多个品牌，业务覆盖服务公寓、共享公寓、酒店、乐龄公寓及长租公寓等多元细分领域，形成了完整的住宿解决方案体系。根据其集团的投资财务报告显示，该品牌已成为集团收入的重要增长引擎。2023年，品牌实现管理收入3.31亿新元，同比增长28%；2024年延续增长态势，在中国酒店和旅宿市场整体承压的情况下，仍实现4%的增长，管理收入达3.43亿新元。在中国市场，该品牌采用“轻资产+委托管理”模式，目前97%的项目均为此类合作模式。未来，品牌将继续以该模式为基础，结合特许经营方式，加速市场布局。计划至2028年，在中国市场新增近百个项目，助力集团实现全球年管理收入突破5亿新元的目标。该品牌将重点布局北京、上海、广州、深圳等一线城市和成都、重庆、武汉、长沙等核心二线城市，持续深化品牌影响力。

图表38：某国际长租公寓品牌旅宿业务商业模式



在酒店民宿供给端持续扩张、行业利润增长趋缓的背景下，越来越多的酒店集团正加速向长租公寓领域转型。部分酒店通过改造原有物业直接转型为长租公寓，例如上海某老牌四星级酒店将原有的126间客房改造为62间公寓房，并配套会议室、健身房、活动室及酒廊等公共设施，致力于提供中高端酒店式住宿服务¹⁵。与此同时，连锁酒店集团纷纷推出独立长租公寓品牌。在市场竞争加剧、产品同质化严重的环境下，酒店集团通过布局长租公寓这一新兴赛道，不仅能够实现业务多元化发展，更能开辟新的收入增长点，从而增强企业的综合竞争力。

图表39：长租公寓蓬勃发展推动酒店行业转型



¹⁵ 静安宾馆将恢复启用原名“海格公寓”，改造转型为高端酒店服务式公寓，今年年底试运营，新民网，<https://news.xinmin.cn/2024/09/10/32730973.html>

03

中国酒店业发展九 大趋势：把握趋势， 迎接未来挑战

3.1

加速品牌整合与轻资产模式转型， 提升行业集中度

近年来，中国酒店行业正经历深刻的结构性变革，品牌整合与轻资产模式运营成为推动行业发展的核心动力。随着消费升级和个性化需求的增加，酒店行业逐渐从传统的数量扩张转向高质量发展，品牌集中度进一步提升。大型连锁酒店集团通过并购、合作等方式整合资源，形成规模化效应，提升了市场竞争力。与此同时，轻资产模式的兴起使得酒店企业更加注重品牌管理、运营服务和数字化能力，而非传统的重资产投入，这不仅降低了运营成本，也提高了资产周转率。

品牌整合：行业整合加速，头部效应凸显

品牌整合是中国酒店行业的重要特征之一。面对激烈的市场竞争，酒店集团通过并购、合作或重组等方式扩大市场份额，强化品牌影响力。随着消费升级，消费者更关注品牌知名度和口碑，倾向于选择优质品牌。整合优质品牌能快速提升竞争力，满足消费者对品牌价值的需求。同时，资源整合优化能实现资源共享，降低成本，提升效率。通过统一调配资源，酒店集团能优化配置，降低运营成本，尤其适合连锁酒店集团，助其在竞争中占据优势。

全球酒店集团的整合实践凸显了这一趋势。国内头部酒店集团锦江酒店通过“12+3+1”政策整合旗下品牌，集中资源提升品牌效应。国际上，万豪国际集团自1995年收购丽思卡尔顿49%股份，叩开奢华市场大门，又于2016年收购喜达屋酒店集团，丰富品牌矩阵，巩固高端市场地位，迅速扩大全球版图，成为行业标杆¹⁶。

图表40：酒店品牌矩阵示例

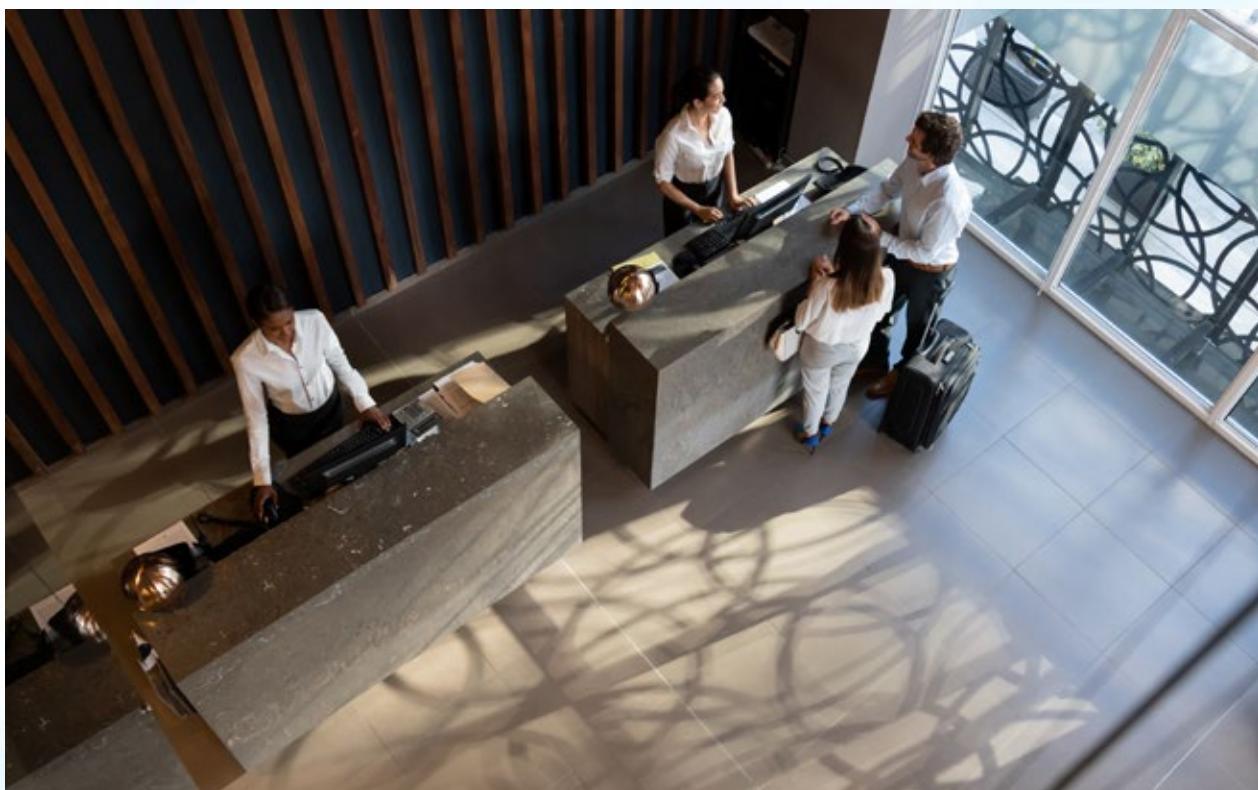
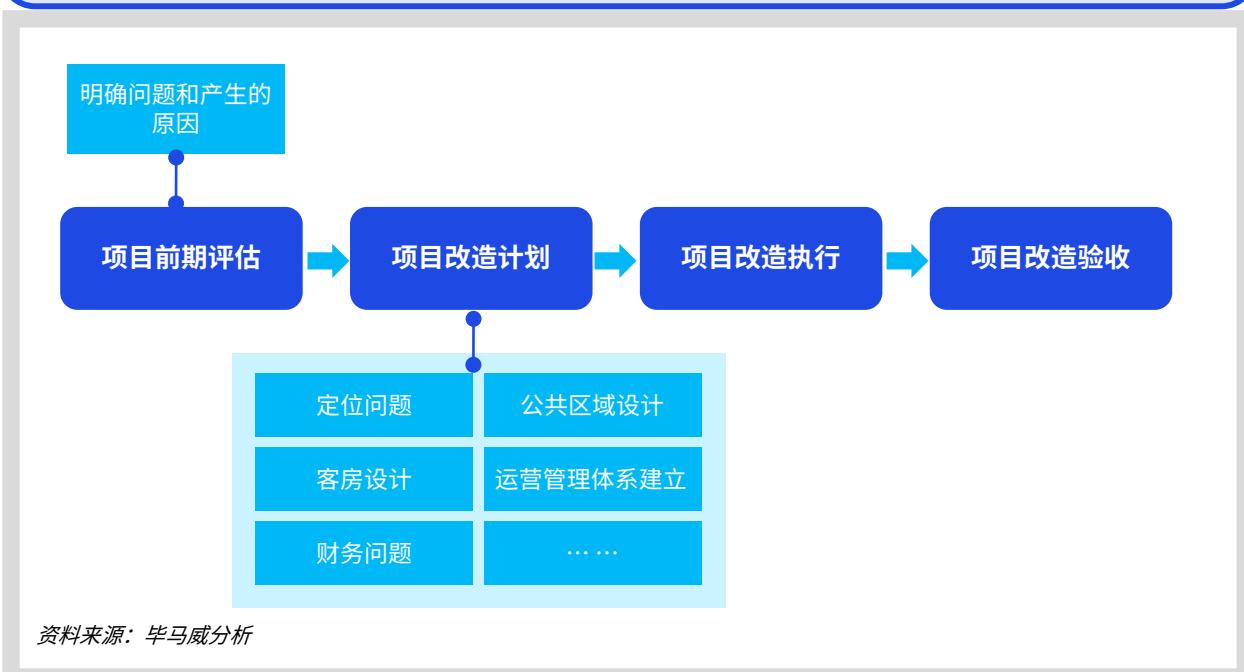
		锦江 (中端及以上占61.4%)	华住 (中端及以上占51%)	万豪	希尔顿
高端及以上		J酒店、昆仑酒店、丽笙精选等	禧玥、花间堂、施柏阁大观等	万豪、宝格丽、丽思卡尔顿等	希尔顿逸林、康莱德、华尔道夫等
中高端		锦江都城、维也纳国际、丽柏等	美居、桔子水晶、美仑等	万怡、万枫、MOXY等	希尔顿花园、希尔顿欢朋等
中端		丽枫、喆啡、希岸等	全季、桔子、星程等		
经济型	锦江之星、7天酒店、白玉兰等		汉庭、宜必思、海友等		

资料来源：公开资料，各集团财报，毕马威分析

¹⁶万豪帝国：解码全球最大酒店集团的奢华版图与成功之道，百度，2025年5月

在供给端持续扩张和品牌整合的背景下，酒店行业正经历从“增量发展”向“存量提升”的战略转型。这一转变源于多方面因素：一方面，大量早期开业的老旧酒店因硬件设施陈旧、管理服务落后，难以适应消费升级需求，若不及时改造将面临淘汰风险；另一方面，众多经济型单体酒店因资金短缺和管理经验不足，逐渐与市场需求脱节。此外，随着酒店网络密度增加，品牌方在新店选址时面临成本上升和难度加大的挑战。相比之下，对存量酒店进行改造升级，既能优化布局、扩大市场份额，又能降低投入风险。因此，无论是原有业主还是寻求扩张的酒店品牌方，都产生了强烈的存量改造需求。

图表41：存量酒店改造项目的流程



对存量酒店进行改造过程中，酒店品牌青睐于租赁、委托管理和特许经营等模式与业主进行合作。对于酒店品牌而言，委托管理和特许经营模式的优势在于无需承担装修改造费用，同时能够通过收取品牌管理和加盟费，以低成本高效率扩张门店，分担风险并获得经济优势。而对于业主而言，通过品牌加盟和装修改造升级，酒店能够实现运营和管理的标准化与专业化，从而获得品牌带来的客流量支持，进而提升经营利润。这种合作模式既满足了品牌方的扩张需求，又为业主创造了实际收益，实现了双方的互利共赢。

图表42：存量酒店改造升级过程中酒店品牌和业主方的职责和风险分工情况

	租赁模式	委托管理模式（管理加盟）	特许经营模式
商业模式	酒店品牌向业主方租借场地，自行负责管理和运营	酒店品牌负责酒店团队组建和日常运营，向业主方收取一定比例的管理费用	业主自行负责酒店团队组建和日常运营，并向酒店品牌提交规定的特许经营费用等
管理团队	酒店品牌自行组建团队	酒店品牌委派总经理和组建团队	业主自行组建管理团队或者聘请第三方管理公司
运营控制权	酒店品牌：掌握控制权 业主：只拥有场地所有权	酒店品牌：控制酒店经营管理和财务 业主：可委派代表或财务副总监进行监督或辅助	酒店品牌：控制品牌标准 业主：获得品牌标准内所有运营控制权
改造/装修投入	酒店品牌承担费用	业主承担费用	业主承担费用
酒店收益	酒店品牌获得全部经营利润	酒店品牌获得相应的管理费用； 业主方获得全部经营利润	酒店品牌获得一定的特许经营费； 业主方获得全部经营利润
风险分担	酒店品牌自行承担酒店运营风险； 业主稳定获得租金	酒店品牌和业主共担风险	酒店品牌和业主共担风险

资料来源：毕马威分析

● 轻资产模式运营：降低资本负担，提升运营灵活性

轻资产模式是酒店行业的另一重要趋势。该模式指酒店企业通过品牌授权、管理输出等方式实现业务扩张，而非直接持有物业资产。其核心是将资本密集型的物业投资与专业化的酒店运营分离，使企业专注于品牌建设和服务质量提升。目前，轻资产模式已成为酒店业的核心战略方向，重塑了行业扩张路径与资本配置逻辑。具体来看，轻资产运营包括管理加盟、特许经营、酒店类REITs等多种形式，其中特许经营和受托管理应用最广。特许经营侧重品牌和管理标准的输出，而受托管理则通过派驻管理团队，协助业主完成酒店立项、选址、设计、筹备及运营等全生命周期管理。

与重资产模式相比，轻资产模式在降低投资风险和提高运营效率等方面具有显著优势。重资产模式下，酒店品牌固定资产在总资产中的占比较高，资产周转率也较低，而为了购置和建设物业，酒店的资产负债率也相对较高。而轻资产的酒店企业投资回报周期较短，资产周转率也比较高而资产负债率则较低，相对来说财务风险较低。实现了资产剥离之后，轻资产模式的酒店将物业和酒店运营风险交给业主，而品牌自身则注重品牌标准建设、全球分销系统和会员体系的建立和维护，在实现门店数量扩张的同时也实现了市场份额的扩张。

图表43：酒店重资产和轻资产模式的对比

重资产模式		轻资产模式	
资产结构	固定资产在总资产中占比高	资产结构	固定资产在总资产中占比较低
投资回收周期	较长	投资回收周期	较短
资产负债率	重度依赖自有资金或债务融资来支持物业购置和建设，资产负债率较高	资产负债率	资产负债率会随着轻资产模式的推进而降低
资产周转率	由于拥有较多固定资产，资产周转率较低	资产周转率	固定资产相对较少，资产周转率较高
风险承担者	酒店企业承担物业风险和运营风险	风险承担者	物业风险由业主承担，运营风险则由业主（特许经营）或酒店企业（委托经营）承担
代表酒店品牌	华天酒店、金陵饭店	代表酒店品牌	锦江酒店、首旅酒店、君庭酒店

资料来源：毕马威分析

通过对国际三大酒店集团的轻资产化程度进行量化分析，可以清晰地看到轻资产模式的成功应用，其实质是实现了资产与收入的“倒挂”。例如，国际酒店A的全球酒店总数达9,601家，但自营酒店仅50家，轻资产业务贡献了93.5%的收入；国际酒店B自成立以来不断优化其资产结构，实现了传统资产重型酒店向轻资产型运营的转变，其2024年EBITDA约为37亿美元至37.4亿美元，反映出较好的转型效果；而国际酒店C正处于从高端自营向多层次轻资产转型的过程中，自营占比已降至3.1%，较历史高点大幅下降，同时轻资产收入占比达到83.2%，转型成效显著¹⁷。

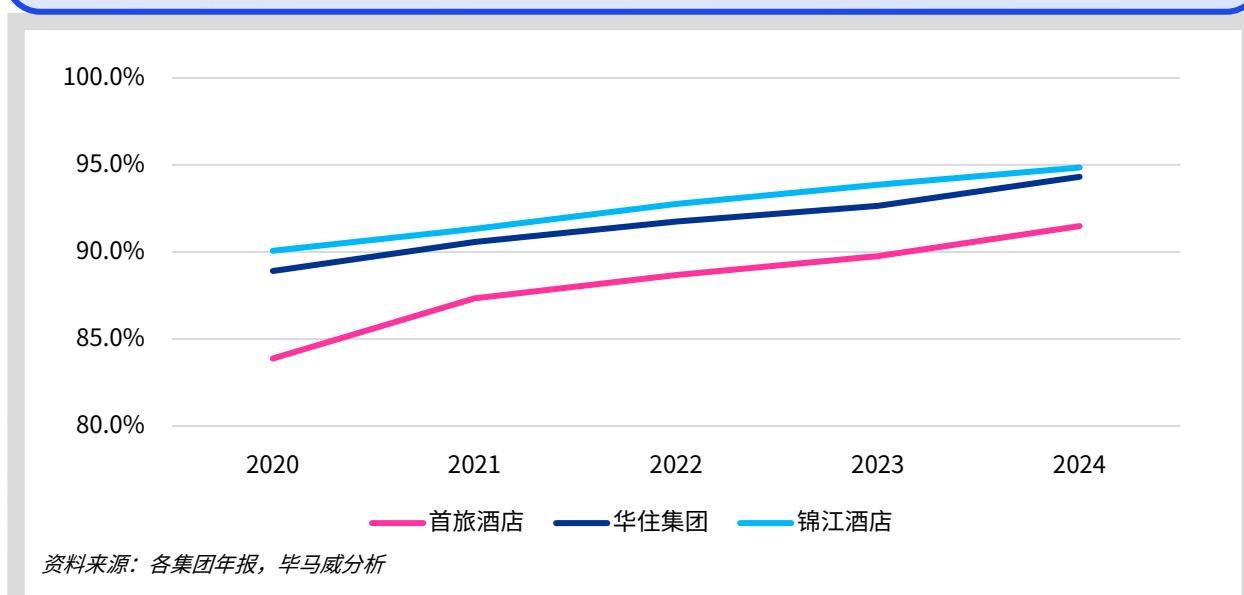
图表44：国际三大酒店集团的轻资产化程度

酒店集团	酒店总数	自营占比	自营收入占比	Q2 总收入	Q2 EBITDA	轻资产收入	EBITDA 效率
国际酒店A	9,601家	0.5% (50家)	6.5% (\$441M)	\$6.744B	\$1.415B	\$6.303B (93.5%)	21%
国际酒店B	8,807家	0.5% (46家)	10.6% (\$332M)	\$3.137B	\$1.008B	\$2.129B (89.4%)	32.1%
国际酒店C	1,487家	3.1% (46家)	16.8% (\$304M)	\$1.808B	\$303M	\$1.504B (83.2%)	16.8%

资料来源：各集团2025年Q2财报，毕马威分析

国内酒店企业的轻资产化趋势也日益明显。本土酒店集团例如锦江、华住、首旅，在2020年至2024年间，呈现出自营店数量持续缩减、管理加盟店数量显著增长的特点。这一转变表明，国内酒店企业正逐步减少对固定资产的投入，转而通过品牌输出、管理服务和运营支持等轻资产模式，实现更快速的市场扩张和更高水平的运营效率。

图表45：国内酒店集团自营和管理加盟店数量，家



¹⁷ 为什么万豪、希尔顿、凯悦能轻松“躺赚”？解密轻资产酒店的财富密码与AI新机遇，AI酒旅实验室，2025年5月

3.2

深化“住宿+X”融合产品， 拓展酒店业价值链



随着住宿行业的消费升级和消费者个性化需求的不断增长，场景化住宿正逐步成为酒店行业的发展方向。传统酒店业以提供住宿为核心功能，但在面对新生代消费群体对个性化、场景化、多元化体验的强烈需求，行业亟需突破单一的住宿功能定位。在此背景下，“住宿+X”的跨界融合模式应运而生，通过将住宿与餐饮、娱乐、文化、旅游、社交、商业等多元场景深度融合，极大地丰富了行业供给。这种模式不仅满足消费者从基础住宿转向“综合体验平台”的住宿需求，还显著提升客户体验、增强用户粘性和复购率。更重要的是它重构了酒店产品的价值创造逻辑，拓展了酒店的价值链，为行业创造了新的盈利增长点。

根据各大在线旅游平台的数据显示，“住宿+X”模式的产品正在成为消费市场的热门选择。以飞猪为例，其发布的2025年“五一”出游报告显示，消费者对“住宿+”场景的接受度和付费意愿显著提升。其中，提供下午茶、旅拍、儿童托管等增值服务的酒店套餐表现尤为突出，其价格平均比普通房型高出40%，但仍处于供不应求的状态¹⁸。此外，飞猪的端午假期数据显示，包含住宿、玩乐、餐饮等多重权益的酒店套餐销量同比增长约20%¹⁹。与此同时，美团披露的最新数据也印证了这一趋势。过去一年，美团平台上“住宿+餐饮”“住宿+玩乐”“住宿+机票”等跨界组合的间夜需求分别增长了87%、99%和36%。值得注意的是，年轻消费者对住宿的便利性和高效性提出了更高要求，今年“五一”期间，美团上“酒店+闪购”等创新组合的间夜量同比增速更是突破40%。这些数据充分说明，“住宿+X”的产品模式正受到消费者的广泛青睐²⁰。

“住宿+X”模式正在将酒店从单一功能提供者转变为承载生活方式的综合体验载体，标志着酒店业从传统服务向体验经济的战略升级。在体验经济和多样化需求的驱动下，酒店需以开放生态思维重构价值体系，创新空间运营模式，以在竞争中占据先机。这一模式正成为住宿领域最具创新活力的方向，推动行业向新范式转型。

¹⁸飞猪发布2025年“五一”出游报告：拼假游品质化与小众目的地成新引擎，网经社，2025年5月

¹⁹飞猪《2025端午假期出游快报》：“轻度假”人均消费增长8.8%，新浪，2025年6月

²⁰当“住宿+”成为行业新共识，美团旅行如何帮商家做“乘法”，国际金融报，2025年6月

图表46：“住宿+X”融合案例

住宿+文化/非遗体验

- **广州某奢华品牌酒店**：轮番开展“非遗+酒店”研学品鉴活动，从端午龙舟文化学习到制作花灯，从中秋饼印技艺学习制作到香云纱、香囊制作等²¹。
- **上海某四星级酒店**：茶艺雅集活动、独创“进士及第”文化体验、汉服旅拍、簪花体验等²²。



传统文化爱好者、亲子家庭



塑造独特记忆点，提升品牌差异化和文化附加值

住宿+养生疗愈

- **杭州某疗愈系度假酒店**：提供沉浸式五感自然疗愈，包括止观茶修、音钵疗愈、森林植物手作、森林瑜伽等²³。
- **黄山某奢华度假酒店**：提供免费的中医艾灸、山泉泡汤、水疗、山野徒步，山野农场采摘等体验²⁴。



康养爱好者、减压放松需求客群



顺应健康潮流，满足身心修复需求，延长停留时间，提高客单价

住宿+特色餐饮

- **绍兴某度假酒店**：特色餐饮「大观雅席」延续历史文人聚会的美学生活方式，提供独具人文韵味的餐饮服务²⁵。
- **北京某豪华酒店**：拥有两家标志性餐厅，以优质牛肉及品质海鲜为主打的北京亮餐厅，以地道潮粤风味为主打的锦庭中餐厅²⁶。



美食爱好者、追求品质体验者



借助餐饮吸引本地及旅游客源，提升非客房收入，打造目的地餐饮品牌

住宿+娱乐

- **东莞某度假酒店**：将音乐会、脱口秀等演艺形式搬进酒店²⁷。
- **某电竞酒店**：为追求高品质生活的电竞爱好者提供一个集住宿、娱乐、社交于一体的复合体验空间²⁸。



娱乐爱好者、年轻客群



吸引特定客群，提升复购率

资料来源：公开资料整理，毕马威分析

²¹ 酒店也能“玩”非遗？在广州南沙来场“身心度假”，南方Plus客户端，2024年1月

²² 中式美学与现代旅宿的共鸣：广富林宰相府酒店的文化探索，百度，2025年4月

²⁴ 度假高端局，来魔都周边这10家疗愈酒店去班味，搜狐，2024年10月

²⁵ 绍兴东山大观酒店 | 高质量发展案例，中国饭店协会，2024年4月

²⁶ 北京柏悦酒店 | 高质量发展案例，搜狐，2024年5月

²⁷ 在双生榕树下听live，东莞人的浪漫藏不住了…，搜狐，2025年8

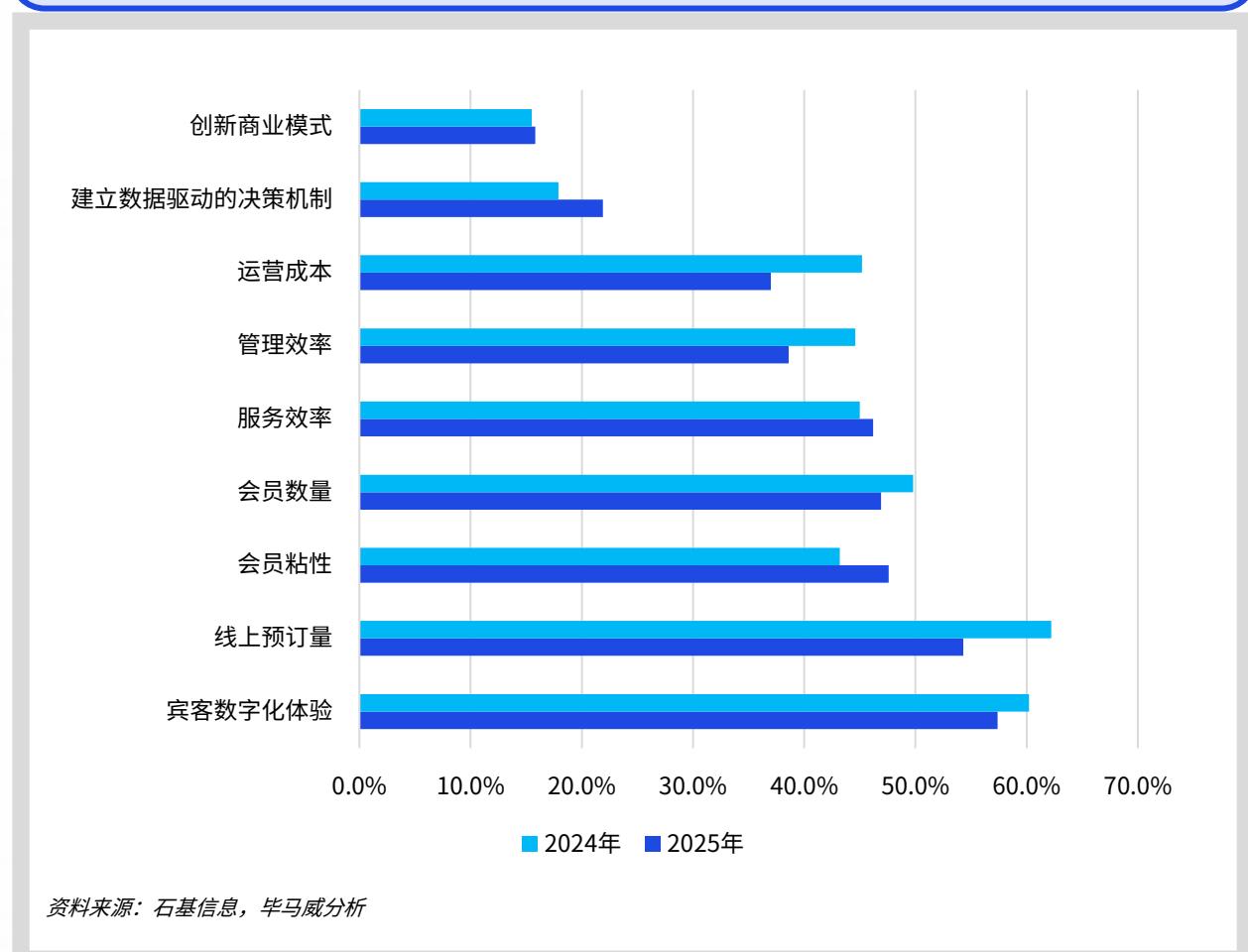
²⁸ “电竞+文旅”爆火，竞盛酒店为何能成开路先锋？，界面新闻，2024年11月

3.3 强化数字化运营能力，提升客户体验

数字化已从可选项升级为酒店业提升客户体验、保持核心竞争力的关键驱动力。在数字化转型的浪潮中，酒店业正通过强化数字化运营能力，精准满足客户日益增长的个性化、便捷化和高效化需求。通过引入人工智能、物联网、大数据分析等先进技术，酒店正在从根本上重塑客户体验，构建更加智能化、个性化的服务生态。

石基信息《2025中国酒店业数字化转型趋势报告》调研结果显示，“提升宾客数字化体验”已成为酒店数字化目标的首要关注点，超越了去年排名第一的“线上预订量”目标。这一变化反映出酒店行业正在经历从“流量获取”到“体验深化”的战略转变。与此同时，酒店在数字化领域的投入意愿持续增强，70%的受访酒店表示计划在2025年加大对数字技术的投入力度²⁹。

图表47：受访酒店数字转型目标（多选）



资料来源：石基信息，毕马威分析

²⁹ 【石基信息】：中国酒店业数字化转型趋势报告，中国旅游饭店业协会，2025年6月

数字化变革正在推动酒店业回归服务本质。未来的酒店数字化将不再局限于零散的技术堆砌，而是构建一个以数据为血液、AI为大脑、物联网为神经的完整生态系统，从而创造全方位的客户体验。当前，酒店行业正经历从“流程驱动”向“体验驱动”的战略转型。通过强化数字化运营能力，酒店不仅能够满足客户对个性化和便捷化的期待，还能借助数据驱动的决策优化服务流程，为客户提供更加高效、智能和贴心的服务体验。

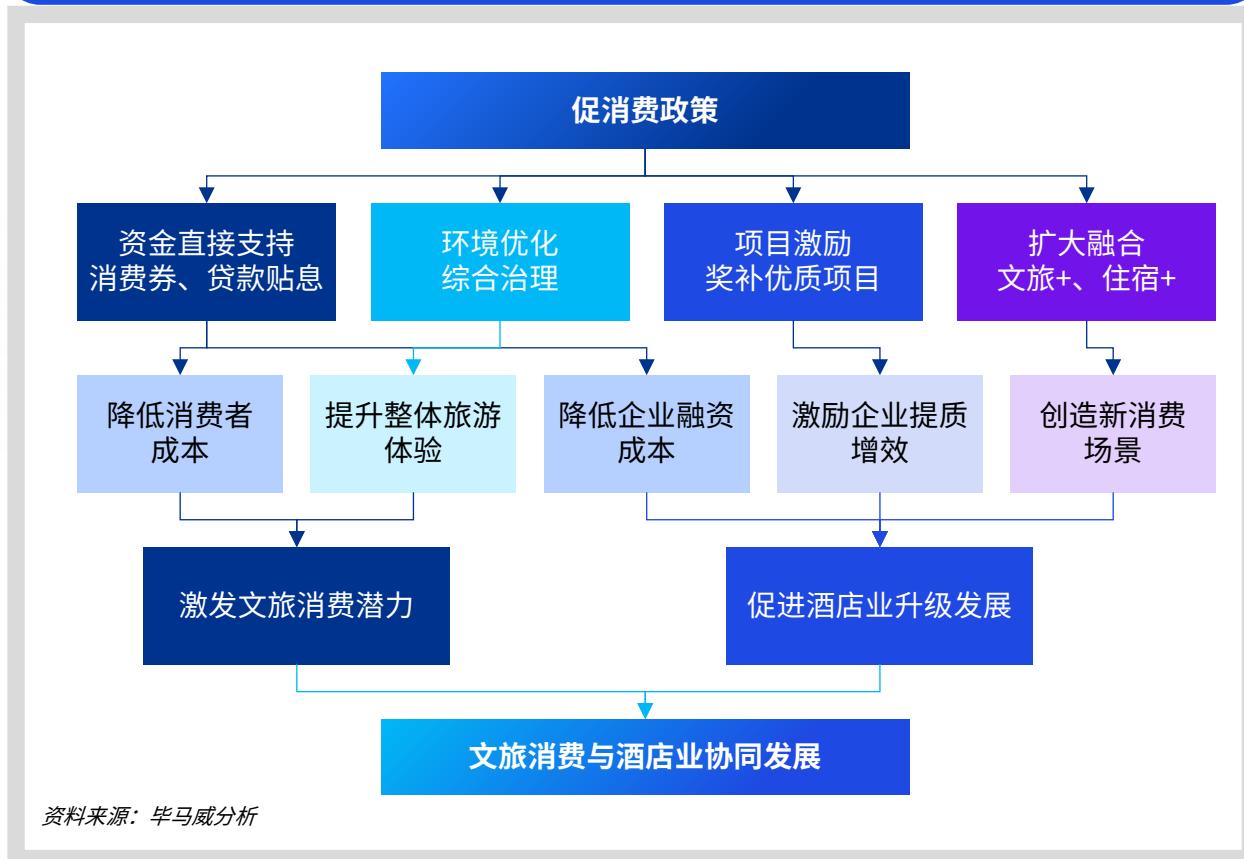
图表48：未来酒店：数字化技术场景化应用全景图（C端）



3.4 借助国家促消费政策，推动文旅消费与酒店业协同发展

政策是酒店业行业健康有序发展的引导力量。随着经济的快速发展和人民生活水平的提高，文旅消费逐渐成为拉动内需的重要引擎，而酒店业作为文旅产业链中的重要环节，也在政策的支持下实现了与文旅消费的深度融合。国家促消费政策通过多维度扶持措施，推动文旅消费与酒店业协同发展。具体而言，政策以“真金白银”投入和“优化环境”保障为核心，从资金支持、项目激励、环境优化和扩大融合四方面发力。政策红利不仅直接刺激文旅消费需求，更重要的是引导酒店业提质升级和创新发展，实现需求牵引供给、供给创造需求的更高水平动态平衡，形成文旅消费与酒店业相互促进、共同提升的良性循环，为行业可持续发展奠定基础。

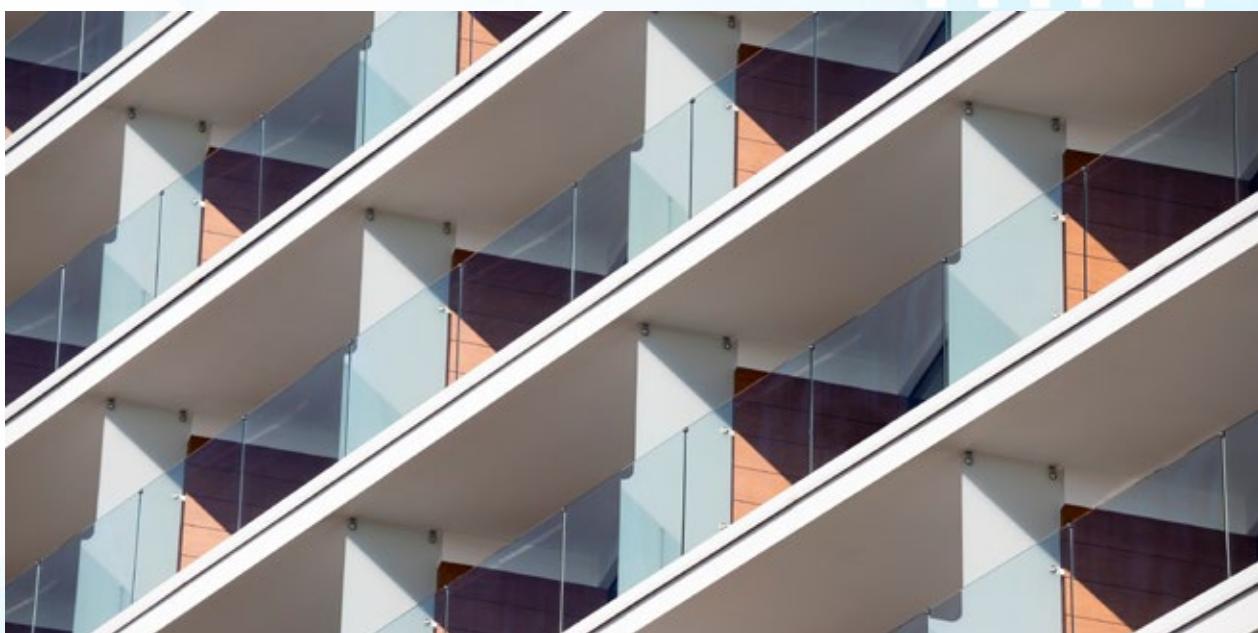
图表49：促消费政策推动文旅消费与酒店业协同发展关系图



未来文旅消费与酒店业的协同发展将进入新阶段。2024年8月，国务院发布《关于促进服务消费高质量发展的意见》，提出要挖掘基础型消费潜力，培育一批中高端酒店品牌和民宿品牌，支持住宿业与旅游、康养、研学等业态融合发展。2025年8月，财政部等九部门联合发布《关于印发<服务业经营主体贷款贴息政策实施方案>的通知》，明确对餐饮住宿、健康、养老等8类消费领域服务业经营主体贷款给予财政贴息，单户贷款规模最高100万元。同年10月，商务部等九部门联合印发《关于促进住宿业高质量发展的指导意见》，推动住宿与文娱、旅游、健康等产业融合发展，与非物质文化遗产项目、演艺演出、体育赛事、户外运动、旅游景区、地标美食、知名IP等合作打造相关住宿场景。在政策端的持续发力下，“文旅+”和“住宿+”的边界将不断拓宽。

在文旅新消费的驱动下，酒店与旅游资源深度融合，构建起“住宿+文旅+消费”的闭环生态。这一模式不仅改变了传统住宿业的单一功能定位，更推动了酒店从单纯的住宿空间向目的地体验中心的转型升级。在此背景下，酒店经营者需要转变角色定位，从传统的“客房销售经理”向“目的地体验策划师”转型。这种转变要求从业者深入挖掘当地文化内涵，主动与各类文旅资源方建立深度合作关系，整合周边旅游资源，最终为消费者打造一段完整、流畅且充满记忆点的旅行体验。

图表50：闭环生态的实践路径与案例



3.5 推动国际化战略，从品牌输出走向平台化输出，提升全球竞争力

中国酒店业的出海历程可以清晰地划分为三个核心阶段，其演进脉络体现了从单一项目输出到体系化价值输出的全面升级。

● 第一阶段：单点试水，零散输出

早期的出海尝试以单个项目为主，主要通过引进国际品牌或参与海外酒店项目，进行本土化运营和管理经验的初步积累。这一阶段更多是“买船”的探索，目的是学习国际先进经验，为后续发展奠定基础。

● 第二阶段：资本驱动，快速扩张

随着企业实力的增强，中国酒店集团开始借助资本力量，通过收购、投资等方式快速获取全球资源与市场份额。这一阶段以资本输出为核心，通过“借船”实现全球化布局，但尚未真正实现中国管理模式和品牌价值的全球输出。

● 第三阶段：体系输出，生态构建

当前，中国酒店业正进入3.0平台出海的新阶段。这一阶段的核心是将经过中国市场验证的高效运营模式、供应链体系和数字化能力进行平台化、生态化的价值输出。通过“造船出海”，中国酒店企业不仅输出资本和管理经验，更输出完整的体系和标准，实现从“资本布局”到“体系输出”的战略升级。

这一演进过程不仅体现了中国酒店业国际化能力的提升，更反映了行业从“单点扩张”到“生态构建”的深层次逻辑转变。



图表51：中国酒店业出海历程演进表 (1.0 至 3.0 时代)



中国酒店集团在全球化进程中的战略定位正从传统的资产运营模式向平台型生态体系加速转型，逐步从“走出去”单点扩张转向系统性输出管理标准与数字能力。过去，中国酒店企业的国际化多依赖资本并购或单店试点，缺乏运营体系的复制能力，导致海外门店“形似神离”。随着全球旅游市场结构重塑与新兴市场消费能力上升，中国酒店集团不再满足于通过特许经营或直营方式复制国内模式，而是依托本土成熟的数字化运营经验与规模化供应链体系，构建以技术中台、会员体系和智能预订网络为核心的平台化输出框架。

平台化出海的驱动力来自技术、政策与产业链重构的三重因素协同作用。从技术层面看，中国在移动支付、AI客服和智能客房等领域的技术积累为海外酒店运营提供了高效解决方案。特别是在新兴市场，这些技术优势展现出显著的替代效应，能够帮助当地酒店快速实现智能化升级。政策层面，“一带一路”倡议的持续深化为酒店平台出海提供了制度性通道，截至2023年6月底，中国已与144个共建国家签署文化和旅游领域合作文件，为酒店平台出海提供了制度性通道与双边合作支持。在产业链层面，全球酒店业普遍面临人力成本高企与运营效率瓶颈的双重挑战。而平台化出海模式通过统一的采购、物流与质量标准体系，有效降低了海外门店的运营成本。这种标准化管理不仅提升了运营效率，还增强了品牌一致性，为中国酒店平台在国际市场上的竞争提供了有力支撑。

根据中国旅游研究院数据，2024年，中国公民出境旅游人数超过1.23亿人次，处于历史高位水平，中国酒店平台全球化布局迎来战略机遇期。未来，中国酒店平台的跨境渗透将呈现以下趋势：首先，本地化运营将加速推进，酒店平台将更加注重目的地市场的文化差异和消费习惯，通过与当地企业合作，推出符合目的地文化特色的住宿产品和服务，以增强品牌竞争力和用户粘性。与此同时，技术驱动的服务升级将成为核心方向，大数据和人工智能技术的应用将帮助酒店平台精准分析海外市场的需求，优化资源配置，为用户提供更加个性化、智能化的体验。此外，在“一带一路”倡议的持续推动下，中国酒店平台将借助政策支持和资本市场的助力，加速在新兴市场的布局，逐步实现从单一国内市场向全球市场的跨越。最后，酒店平台将向多元化服务生态延伸，涵盖餐饮、交通、旅游预订等全方位服务，进一步提升品牌影响力和市场占有率。

案例：中国某酒店集团海外合作项目

2025年8月，中国某酒店集团与马来西亚某酒管集团宣布战略合作，该酒管集团为此次合作特别成立特定酒店管理公司。此次合作突破了传统单一的品牌输出模式，而是通过“酒管+品牌+供应链+平台”的全方位协同合作实现“出海”。具体而言，双方将通过适配当地市场需求的系统能力输出，优化项目落地流程。依托与欧洲落地的全球采购平台海外版本及负责国际物流、仓储和交付环节的海外授权合作集成商，该中国酒店的全球采购平台可以将中国供应商的酒店相关产品一站式送达亚太市场，形成“国内资源+本地服务”。随着全球市场对中国游客接待能力与服务适配性的需求提升，具备熟悉文化、强平台能力和服务一致性的中国酒店品牌，将成为新一轮旅宿全球化的关键推动者。

3.6 关注Z世代消费偏好，打造年轻化、体验化的酒店产品

Z世代作为全球规模最大的新生代消费群体，正重塑酒店业的市场基础与增长逻辑。Z世代普遍出生于1995年至2009年之间，成长于移动互联网与社交媒体高度发达的环境中，其消费决策高度依赖社交推荐、平台评价与个性化体验，而非传统品牌权威。在中国，“Z世代”约有2.6亿人，占全国总人口的近五分之一。贡献的消费规模已达到40%，预计Z世代到2035年整体消费规模将增长4倍至16万亿元，消费能力增长迅速。

在住宿选择上，Z世代更倾向通过短视频平台、社交种草与用户评价进行决策，而非传统广告或旅行社推荐，导致酒店品牌在营销渠道上的投入重心加速向抖音、小红书等新媒体平台倾斜。与此同时，Z世代对“非标住宿”的接受度显著提升，在2025年“十一”假期，Z世代是民宿预订主力，其中“95后”占比超三分之一，“00后”预订量同比增长43%，倒逼传统连锁酒店加快产品线多元化布局。政策层面，文旅部《“十四五”文化和旅游发展规划》明确提出推动“年轻化消费场景建设”，为酒店业适应Z世代需求提供了制度支持。行业整体正从“标准化服务供给”向“个性化体验定制”转型。

面对这些变化，酒店行业不得不重新审视自身的定位和战略。Z世代消费者注重独特性和差异化体验，他们不再满足于标准化的酒店服务，而是希望酒店能够提供量身定制的产品和服务。这推动酒店做出战略调整，适当调整酒店定位，在产品设计、服务模式和运营理念上进行创新。在个性化和定制化方面，酒店与IP联名成为当下的热点，通过IP赋能酒店产品，将产品价值转化为情绪价值，从而强化年轻消费者的心智认知。在数智化方面，大多数酒店已意识到人工智能在酒店服务中的重要性，通过引入人工智能技术，打造智能前台、智能客房、智能送货服务等，以更好地满足年轻客群的需求。此外，在场景化社交方面，酒店也在不断探索创新，通过打造各具特色的公共空间（如共享厨房、吧台、办公区等），并组织时装秀、演出、派对等活动，营造更具吸引力的社交场景，进一步契合Z世代的消费需求。

图表52：国内外酒店的产品创新

酒店类型/ 消费偏好	个性化/定制化服务	智能化服务	社交化服务
国内酒店	<ul style="list-style-type: none"> 某本土酒店集团与多个互联网IP、文化品牌及知名品牌进行了深度合作，为住客提供了更加丰富、多元、有深度的住宿体验。除了联名合作，亚朵还围绕消费者的关注热点，精心打造多个主题酒店，包括宠物主题酒店、篮球主题酒店等。 	<ul style="list-style-type: none"> 某本土酒店集团可通过手机菜单或语音控制客房内智能设备，包括灯光、空调、窗帘、电视、背景音乐、纯净空气、饮水、马桶杀菌及超声波除螨等，同时可按主题一键设置房间氛围。 	<ul style="list-style-type: none"> 某本土酒店集团推出如家精选系列，充分发挥场景的灵活调度能力，比如其在社交休闲区营造出轻松雅致的会客厅氛围，为商务人士提供灵活的社交空间和办公会谈空间。
国际酒店	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌提供高度个性化、定制化的服务，如四季酒店应用程序加入全新行程规划功能，使得宾客们能够根据自己的偏好，掌上定制入住期间的行程。 	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌设有内部研发部门，共有20名工程师源源不断为客人开发人性化智能科技服务。酒店走廊安装了可以提示室外天气和湿度的服务，客房浴室有30个按钮，包括电视按钮、水疗、灯光、窗帘、音乐等等。 	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌注重整体的氛围与舒适性，开放大堂作为社交区域，如在纽约的酒店将大堂的功能区域重新设计为等候区、办公区以及酒吧区三大块，并全部面向公众开放，表达出酒店对于本土纽约客的欢迎。
国际酒店 (大中华区)	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌集团携手“麦当劳中国”启动联合推广，联动14个城市的麦当劳经典人物主题客房，将麦当劳四大经典人物首次融入客房空间，打造融合视觉趣味与松弛自在的入住体验。 	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌与TCL携手合作打造智慧酒店，如深圳南山科技园希尔顿欢朋酒店拥有自助入住的智能前台、配备AI客服管家的智慧客房以及实施监测的智慧洗衣等服务。 	<ul style="list-style-type: none"> 某国际酒店品牌打造更具活力的社群互动和音乐文化体验，在酒吧、大堂等公共空间定期举办时装秀、演出和派对，如坐落在成都的W酒店拥有全景屋顶露台的燎屋顶酒吧。

资料来源：公开资料收集，毕马威分析

酒店业通过业态创新引领行业变革，集聚多维度服务的生活方式酒店蓬勃发展。例如某生活方式酒店的代表性企业，始终以用户体验为先，针对Z世代人群先后推出不同子品牌。2019年推出的子品牌，作为Z世代生活方式酒店品牌，集智能服务、社群、潮汐式复合场景于一体，旨在提供满足智能化、生活化、社交化三个维度的产品。而后，该酒店于2023年推出新一代子品牌，进一步细化目标用户，将产品设计与服务理念锁定在Z世代人群，以差异化服务竞争新存量市场，截止至2024年该子品牌酒店数量已增长至100家以上。2024年，尽管行业整体承压，该酒店品牌RevPAR仍达351元，受市场需求因素及高基数影响较2023年同比下降6.9%，但较2022年同比上升19%，整体保持了较好的收益。

随着酒店业存量竞争的日益加剧，品牌建设已成为企业实现高质量增长的核心策略。Z世代消费者以其个性鲜明、追求独特体验的特点，正在重塑酒店行业的品牌价值体系，这对酒店品牌的营销策略提出了更高的要求。为了强化Z世代消费者的品牌认同，酒店业正在通过聚焦品牌文化、重塑会员体系价值以及加强个性化营销等手段，构建更具吸引力的品牌生态系统。例如，酒店可以通过打造高粘性会员生态，引入“即时奖励机制”“积分游戏化”以及“多元化兑换选项”等创新模式，提升会员的活跃度和参与感。同时，跨界合作也成为品牌营销的重要趋势，通过与高频消费平台（如滴滴出行）打通会员体系，酒店可以进一步扩大品牌影响力。目前，已有多家酒店集团与滴滴达成合作，实现了双方会员生态的互通，使得滴滴的高等级会员能够兑换房型升级、免费早餐等权益，从而在提升用户体验的同时，增强品牌粘性。

这一系列举措不仅体现了酒店业对Z世代消费特征的精准洞察，也为品牌在存量竞争中开辟了新的增长路径。通过持续优化品牌价值与用户体验的结合，酒店业正在逐步构建起与Z世代消费者深度互动的桥梁，为行业的可持续发展注入新的活力。



3.7 优化投融资结构，通过兼并重组实现多元化布局

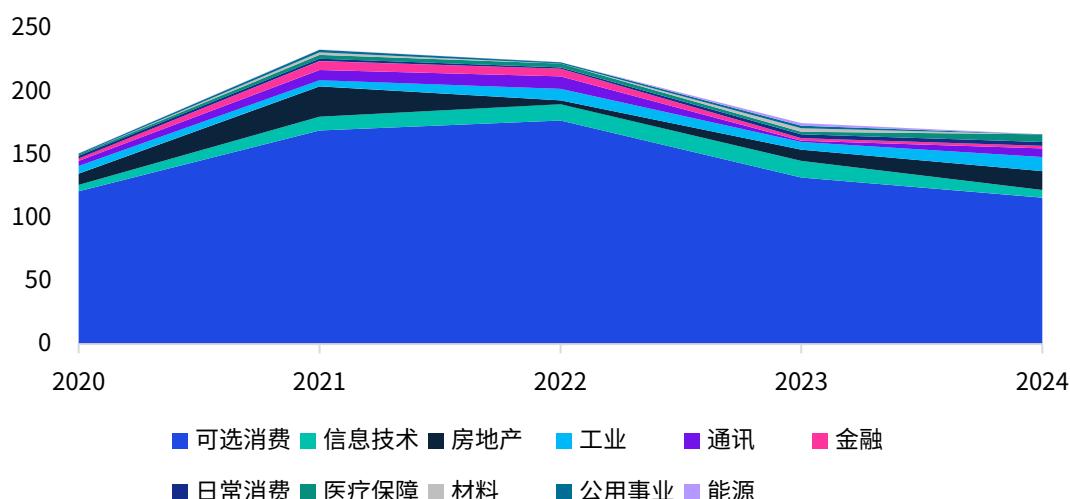
国际酒店业资本运作情况

传统的单一发展模式已难以适应当下酒店业市场的变化。在此背景下，优化投融资结构并通过兼并重组实现多元化布局，成为推动酒店业转型升级的重要战略方向。通过整合优质资源、优化资产配置，企业能够在激烈的市场竞争中占据更有利的位置，同时通过多元化布局拓展新的增长点，提升整体运营效率和抗风险能力。

国际酒店业资本运作以并购为主导。Capital IQ数据显示，2020年至2025年上半年，国际酒店业在国际市场上的投资活动较为活跃，累计发生投资事件约1,100起。从交易类型来看，从交易类型来看，资本运作主要以并购、融资及IPO为主，分别占比83.2%、16.6%和0.2%。IPO事件仅有2起，且均集中于欧洲的房地产行业，显示出国际酒店业在直接上市融资方面的相对保守。从标的方属性来看，非上市企业和提供资产或产品的企业是国际酒店业资本运作的主要参与方，分别占比79.2%和15.2%，而上市企业和投资公司的占比相对较低。从交易金额来看，国际酒店业的投资规模多集中于1百万元至5亿元人民币之间，市场资本在投资布局上更倾向于中等规模的项目。

从标的方主营业务来看，国际酒店业的跨行投资趋势日益显著，投资领域已从传统的酒店业逐步扩展至信息技术、日常消费等多个相关领域。然而，从2020年至2024年的数据来看，可选消费行业的投资热度呈现明显下降趋势，这主要源于酒店、度假村等住宿行业的投资热度有所回落，反映出行业在后疫情时代的调整与转型。2024年，酒店对房地产和工业的投资热情有所回暖，行业正在通过并购和融资等方式，寻求在这些领域的战略布局，以期降低运营成本和风险。此外，与国内市场相比，国际酒店业已开始布局能源行业，旨在顺应全球能源转型和可持续发展的趋势，更好地实现能源成本的优化、绿色低碳转型以及供应链的可持续性。

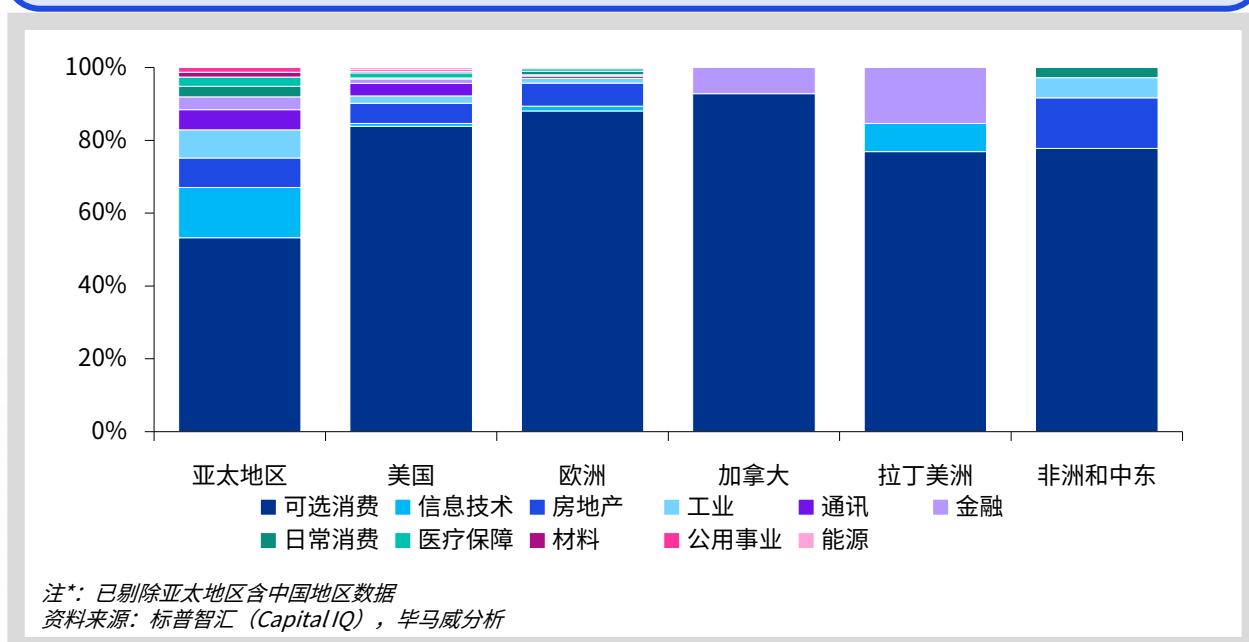
图表53：2020-2024年国际酒店业在国际投融资市场的总体情况，家



资料来源：标普智汇 (Capital IQ)，毕马威分析

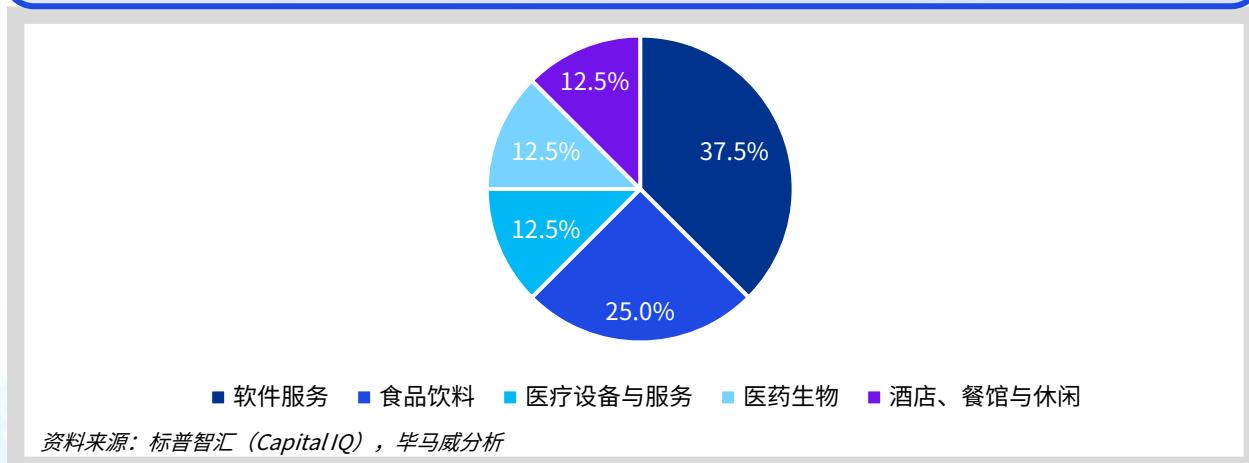
国际酒店业的投资呈现明显的区域差异化特征。尽管可选消费行业仍占据酒店业投资的主要地位，但对其他行业的多元化投资却因地区而异，表现出不同的发展趋势。亚太地区，酒店业的多元化投资最为活跃。过去五年间，酒店业对工业、信息技术、房地产等行业的投资占比已接近50%，逐步向可选消费行业的占比靠拢。这一趋势表明，亚太地区的酒店业正加速拓展多元化投资布局，以应对市场变化和提升竞争力。相比之下，美国和欧洲的酒店业多元化投资仍处于探索阶段。投资者对酒店业本身的关注度较高，且更倾向于投资与酒店业务密切相关的行业，如房地产和工业。这种投资偏好反映了欧美市场对传统业务的依赖性较强，同时也表明其在多元化布局上仍需进一步突破。此外，加拿大、拉丁美洲、非洲和中东等区域的多元化投资步伐相对缓慢，其投资方向通常不超过5个行业，显示出这些地区在多元化投资方面的保守态度。随着全球经济的进一步发展，这些地区的酒店业未来有望逐步扩大投资范围，以适应国际化趋势。

图表54：国际各区域酒店业投融资标的方行业分布，%



国际酒店集团对中国市场的投资呈现出明显的多元化布局特点。从投资方向来看，其主要聚焦于酒店业、信息技术、医疗保健及日常消费四大领域。其中，酒店业作为核心业务，依然是国际酒店集团在中国市场扩张的重点方向。值得关注的是，国际酒店集团已开始通过拓展多元化投资领域，整合双方资源，丰富品牌矩阵，以增强品牌在现有市场的竞争力。

图55：2020-2024年国际酒店业在中国市场的标的方行业分布，%

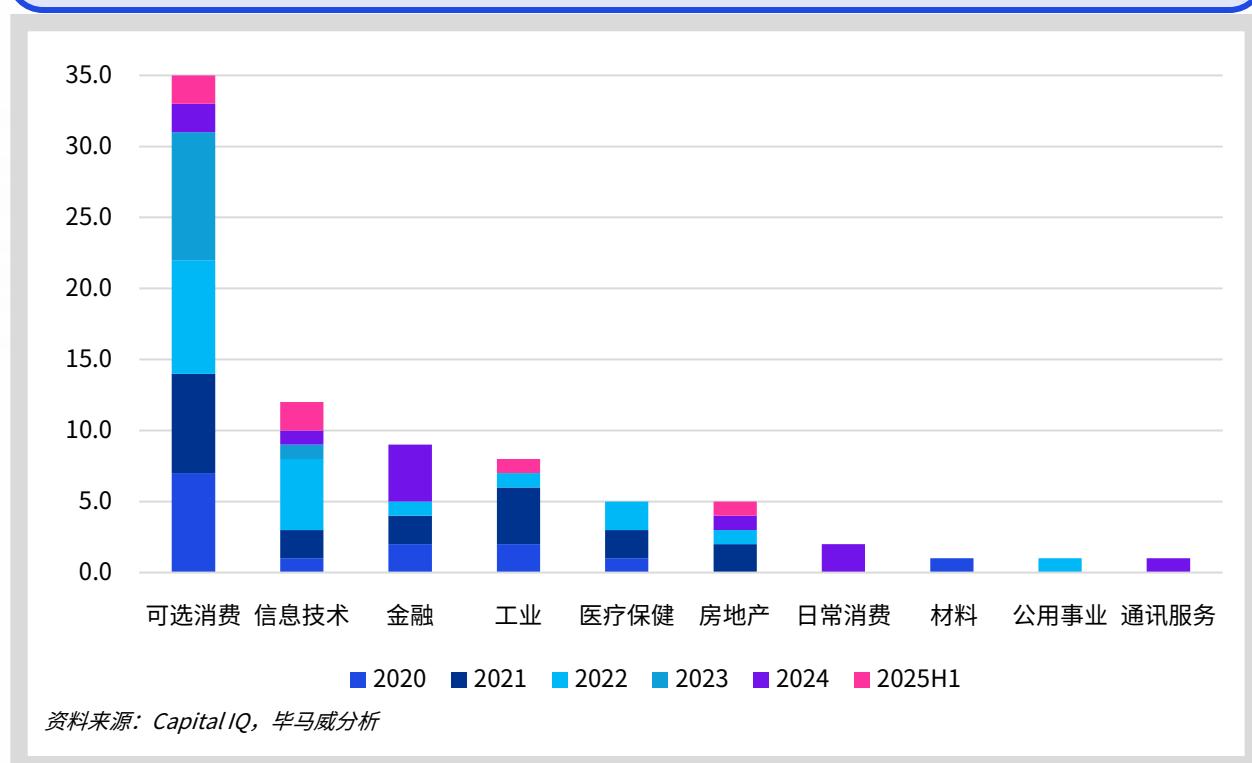


中国酒店业资本运作情况

根据Capital IQ数据显示，2020年至2025年上半年，中国酒店业资本运作活跃，共发生了101起资本运作事件，并购和投融资事件分别为46起和55起。从标的方属性来看，非上市企业占据主导地位，占比为91.1%。从地域分布来看，尽管标的方企业主要集中在亚洲地区，但仍有9.9%的交易涉及海外企业，覆盖美国、欧洲、非洲及中东和拉美地区。这一分布特征充分体现了全球化背景下，企业通过资本运作寻求多元化市场和资源布局的战略导向。

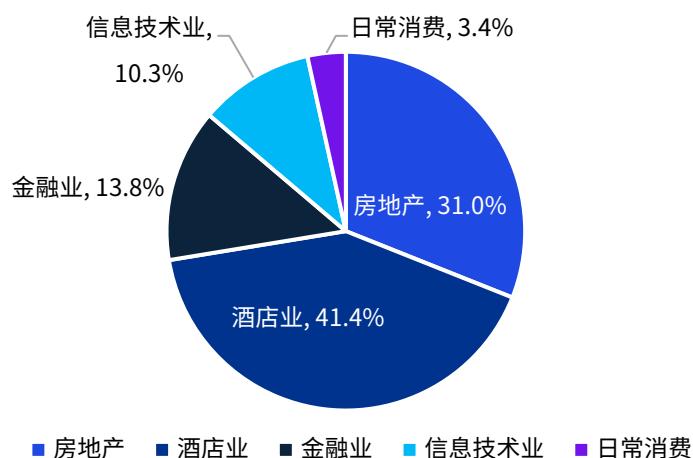
近五年，中国酒店业积极拓展跨界投资布局，展现出鲜明的时代特征和战略眼光。从投资方向来看，可选消费领域仍是酒店业的主要投资方向，覆盖酒店、酒店休闲设施、消费零售等多个细分领域。与此同时，随着数字化转型和智能制造的兴起，信息技术、工业和金融等领域的跨境投资热度持续攀升。值得注意的是，2024年12月的一笔信息技术领域融资事件，交易金额高达510,951万元，创下近五年资本交易披露金额之最，充分彰显了酒店业在新兴领域的投资力度。此外，医疗、通讯、化工、食品饮料和公用事业等新兴领域也逐渐成为酒店业资本布局的重点方向，这不仅体现了行业对多元化发展的追求，更反映了国内酒店业在新经济浪潮下寻求突破、实现高质量发展的战略意图。

图表56：2020-2025年上半年中国酒店业资本市场标的行业分布情况，家



从并购市场来看，上市酒店呈现出横向并购与跨界投资并行发展的趋势。从并购标的分布行业来看，2020年至2024年期间，酒店业的横向并购占据主导地位，酒店类并购案例占比高达41.4%，表明企业通过整合同行业资源以强化市场竞争力。与此同时，部分上市酒店企业已经开始通过出售资产、转让股权等方式实行轻资产战略运营，如某本土酒店品牌出售了时尚之旅100%股权，转售21家酒店，向轻资产转型出发。此外，上市酒店企业还持续加码房地产行业投资，推动中游企业向产业链上游延伸，进一步完善产业布局。值得注意的是，部分上市酒店企业已开始探索跨界并购，通过多元化投资分散单一业务带来的市场风险，从而在复杂多变的市场环境中实现稳健发展。

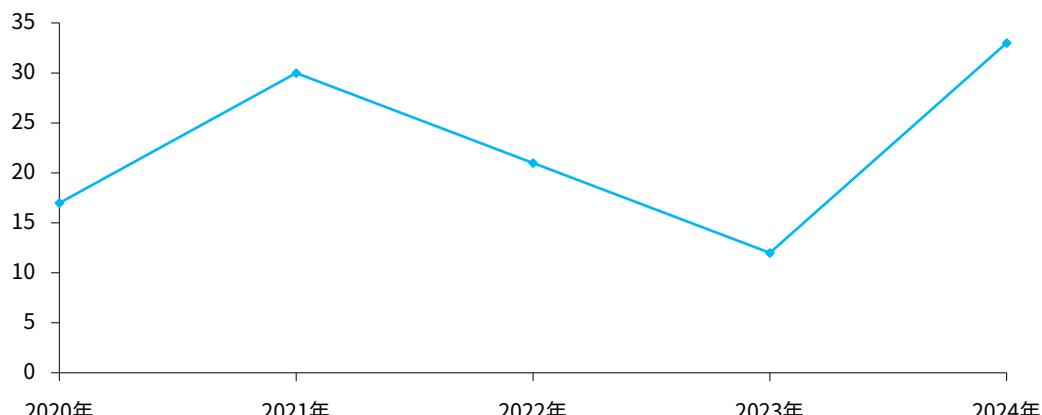
图表57：2020-2024年A+H股中国上市酒店企业并购标的行业分类情况，%



资料来源：Wind, 毕马威分析

从融资市场来看，中国酒店业的融资市场活跃度逐渐回升。根据CV Source，2020年至2024年，酒店业投融资情况市场呈现“V型”复苏特征，总体波动向好，虽在2022年和2023年融资事件数量出现阶段性回调，但2024年已基本恢复至2021年水平，预计2025年将维持向好态势。从融资方向来看，酒店经营与运营管理仍是最受资本青睐的传统优势领域。随着近年来消费者对旅游需求的持续增长，综合性旅游服务和酒店预订平台因契合消费升级趋势而成为新热点。此外，一些新兴的投资方向正在涌现，智慧酒店解决方案、电竞酒店模式及健康疗养酒店模式等创新业态正逐步成为资本关注的新方向。这一系列变化充分体现了资本市场对酒店业细分领域的精准把握，以及对行业转型升级的有力支持。

图表58：2020-2024年中国酒店业市场投融资数量，笔



资料来源：CVSource, 毕马威分析

3.8

推动绿色低碳转型， 响应国家可持续发展战略



可持续发展已成为全球行业转型的核心议题。随着全球“双碳”目标的推进以及ESG（环境、社会、治理）理念的深化，酒店业掀起一场“绿色低碳”的变革风潮。根据联合国世界旅游组织的数据，酒店对全球碳排放的贡献率约为1%。然而，面对气候变化的严峻挑战，酒店业的减碳任务依然艰巨。可持续酒店业联盟的《Global Hotel Decarbonisation Report》数据显示，酒店业需在2030年前实现66%的绝对碳排放量削减，并在2050年前实现90%的绝对碳排放量削减，以确保行业增长与碳排放增加脱钩。为了推动酒店业绿色低碳转型，中国陆续出台《关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》《2030年前碳达峰行动方案》《国务院关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系的指导意见》等顶层设计及相关支持政策，为酒店业明确了减碳目标和实施路径，鼓励企业加速向可持续发展方向转型。

与此同时，消费者环保意识的增强亦在重塑酒店市场需求格局。根据爱彼迎的《2025年可持续旅游报告》，66%的旅客在选择住宿时会特别关注其可持续性表现，而50%的受访者甚至愿意为环保住宿支付溢价费用。这种趋势尤其体现在年轻消费群体中，特别是Z世代和千禧一代，更偏好绿色环保事物，他们更倾向于选择那些能够通过使用可再生能源、减少一次性消耗品等方式降低碳足迹的酒店。消费者对可持续住宿的需求已从单一的节能降耗扩展至全方位的生活方式认同，推动酒店产品设计向场景化、情感化与价值共鸣方向演进。

酒店业主要通过三大路径进行绿色转型，主要涉及建筑或设备改造、循环经济及碳资产管理。建筑或设备改造，这是酒店节能降耗的核心环节。酒店的能源消耗主要集中在电、水、气的使用上，其中空调系统、给排水系统、热水锅炉系统等是节能改造的重点。以某本土酒店品牌及其度假村为例，其将绿色建筑技术深度融入设计与建设中，根据不同酒店所处的地理环境，因地制宜地采用多种先进节能系统，如制冷机组热回收、江水源热泵、风冷热泵空调、磁悬浮空调及过渡季全新风系统等。这些技术的应用不仅显著降低了能源消耗，还确保了旗下不同区域的酒店均能达到最佳的绿色节能效果。

其次是循环经济的实践，这主要体现在酒店对资源的高效利用和废弃物的减量化、再利用上。例如，酒店可以通过加强厨余利用率、减少客房布草更换频率、非主动提供“六小件”等措施，推动循环经济倡议。以某本土酒店品牌为例，其通过落实废旧布草循环再生“4R模块”（Reduce减少、Reuse重复利用、Recycle循环再造、Replace替代），大幅降低了企业能耗，提高了碳减排量，展现了循环经济在酒店业中的实际应用价值。

最后是碳资产管理，这是酒店业从“被动式减排”向“主动式碳资产管理”迈进的重要标志。通过节能改造和碳资产交易，酒店不仅能够实现碳减排目标，还能将减排量转化为可交易的碳资产，创造经济价值。如长春某国际酒店与大连某五星级酒店通过节能改造，实现年均3,200吨碳减排，碳资产交易收益约200万元。碳资产管理不仅是一种环保责任，更是一种可持续的商业模式创新。

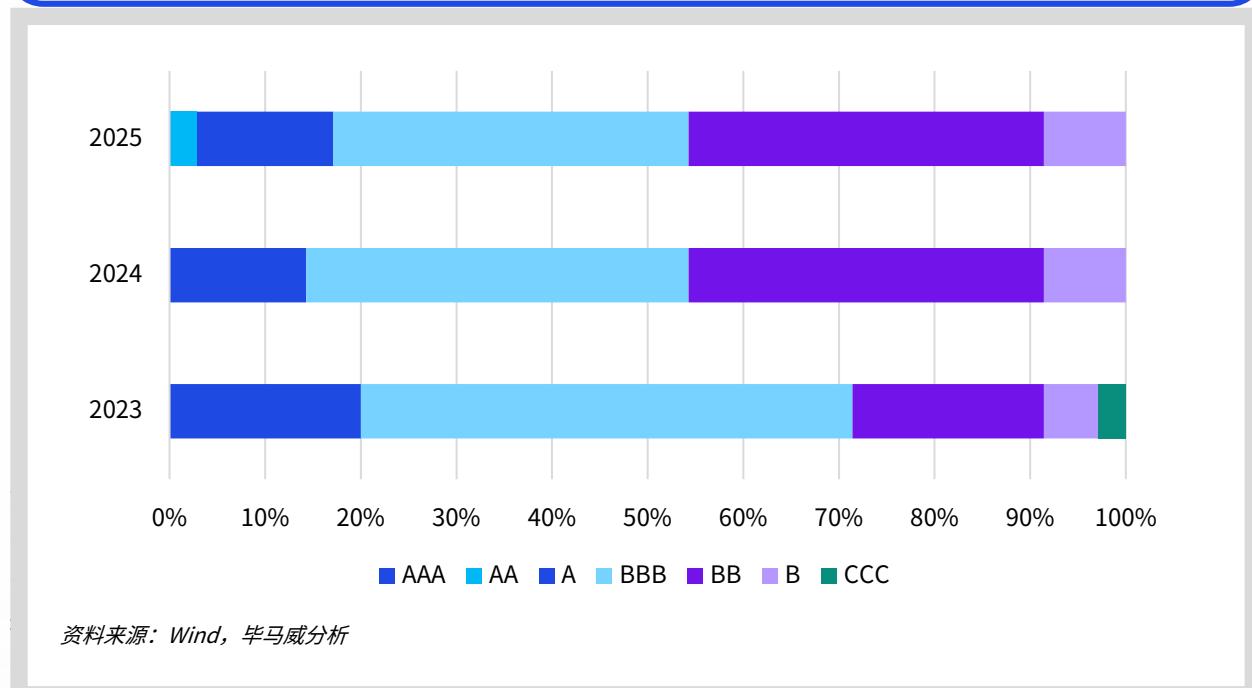
图表59：部分酒店低碳转型实践的典型案例

酒店低碳转型实践	领域类型	具体行动
企业端	运营	某本土酒店品牌旗下酒店广泛使用环保运营材料，如安心纸杯、裸棉布草、本色竹浆纸等。
	餐饮	某国际酒店集团与第三方合作，利用AI及大数据来追溯、监控和减少食品浪费。据统计，大中华区的70多家酒店在参与该项目的四个月后，每家酒店平均减少了65%的食物浪费。
	能源	某国际酒店集团采用能耗更低的LED或太阳能等照明灯具，通过加装感应设备、分区控制、照明时间调整等运营管理优化项目，实现节电降耗。此外，加装磁悬浮主机、水泵变频改造等方式减少酒店空调能耗。
	客房	某本土酒店品牌的高端酒店在一次性用品外包使用可降解石头纸、抽纸单包外包装由塑料材质调整为纸质；中端及以下酒店品牌拖鞋外包取消OPP袋装，采用可降解牛皮纸带扎捆，来降低塑料制品使用。
消费者端	会员积分	某本土酒店品牌“低碳积分计划”上线一年，用户留存率提升22%。
	酒店用品	某本土酒店品牌执行限塑与一次性用品控制，建立碳积分、环保卡，通过会员积分、会员权益等方式来引导、鼓励客户减少一次性用品的消耗。
	客房服务	某本土酒店品牌通过积分赠送的形式，培养会员在入住期间不使用一次性用品或连续入住床单/浴巾免更换的可持续入住行为。

资料来源：公开资料收集，毕马威分析

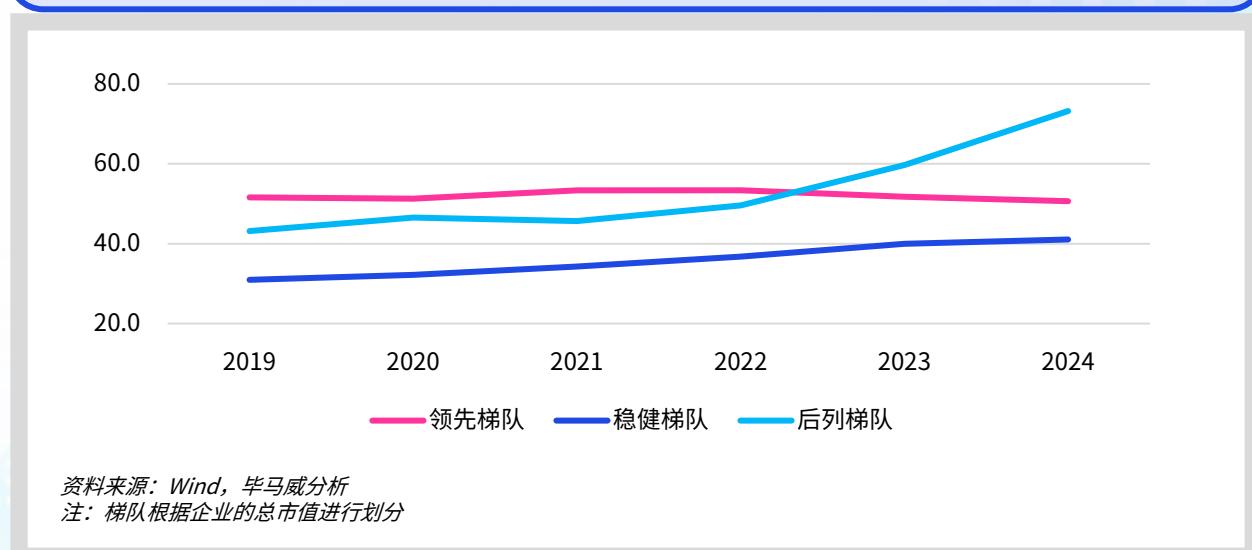
尽管国际酒店业在低碳转型方面起步较早，但中国酒店业也迅速跟进并积极推动相关计划的落地实施。从Wind数据来看，中国上市酒店企业已加快低碳转型实践，截止至2025年上半年，已有9家企业ESG评级达到A级及以上，其中有两家企业获得AA评级，中国酒店业在低碳转型方面取得了显著进展，不仅在节能减排方面表现突出，还在可持续发展和社会责任方面展现了积极作为。

图表60：2023-2025年中国上市酒店ESG评级占比变化情况，%



根据中国社会科学院金融研究院的数据，ESG表现有助于降低企业的债务融资成本，且企业ESG表现每上升1个标准差，债务融资成本将下降5.17%。这一趋势表明，ESG不再是单纯的非财务指标，而是成为衡量企业价值和风险的重要依据。此外，ESG与资产负债率之间存在密切联系。通过优化ESG表现，酒店可以降低融资成本、优化资本结构，在多个层面上影响资产负债率。根据Wind数据，2020至2024年处于领先梯队的酒店资产负债率微幅下降，其中超50%的领先企业已计划、实施绿色转型。在稳健梯队、后列梯队中，由于落地实施绿色改造的企业较少，ESG作用于企业资产负债率的影响较小。

图表61：2020-2024年上市酒店企业平均资产负债率变化，%



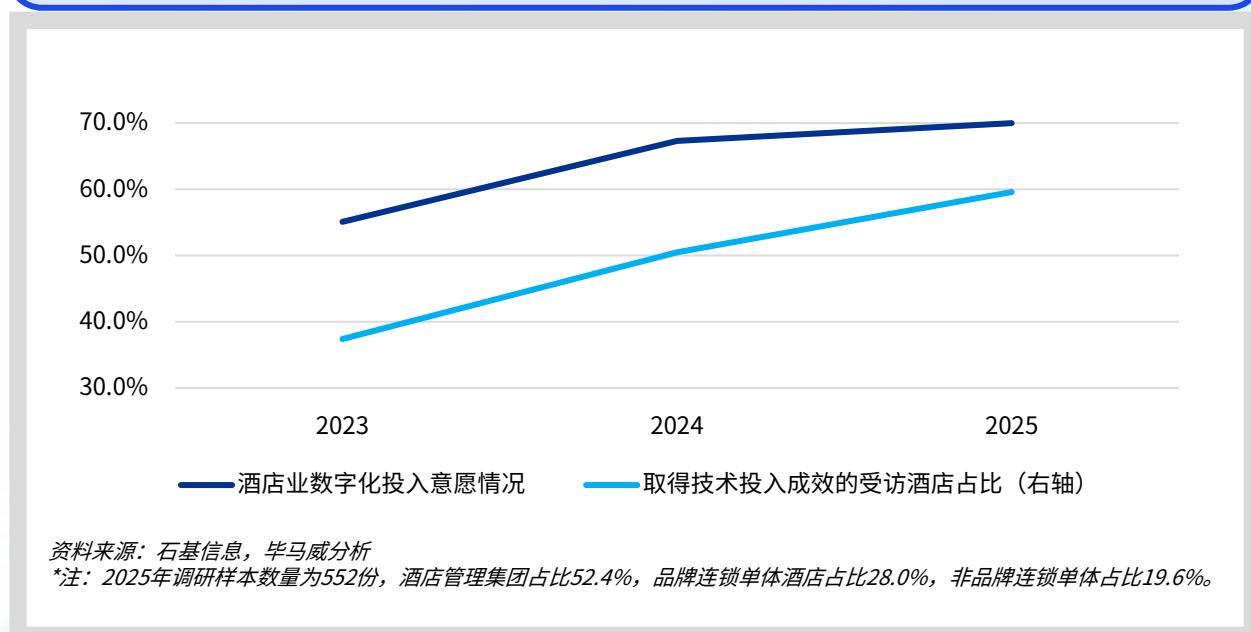
3.9 构建智能化、数据驱动的运营体系，迎接AI时代的挑战

酒店业智能化运营正经历从技术辅助到核心基础设施的战略升级。以DeepSeek、Manus为代表的人工智能（AI）技术，通过深度学习、自然语言处理、机器学习和算法优化等核心技术，正在全面赋能酒店业的智能化转型。作为酒店管理的重要支柱，AI正以前所未有的速度渗透到酒店运营的各个环节，从智能预定、动态定价、收入管理，到食材采购和员工调度，实现了运营流程的自动化和优化，从而大幅提高酒店的运营效率。AI通过构建智能化的服务系统、高效的动态定价模型以及自动化的管理平台，实现在传统模式基础上的颠覆性提升。

AI是酒店业运营体系降本增效的重要基础设施。受多重因素影响，酒店出租率（OCC）和平均房价（ADR）持续承压，降本增效已成为酒店运营的核心诉求。尽管AI技术对传统酒店运营模式带来了一定的转型压力，但它也提供了全新的解决方案，推动酒店运营模式的重构。从客户接触点的智能交互到后台系统的决策支持，AI技术贯穿酒店运营的全链条，形成了完整的价值闭环，有效提升了整体运营效能。据Gartner预测，2025年全球75%的酒店将依托AI技术实现运营流程自动化，AI预计将成为酒店业降本增效的新基石。

酒店业智能化运营已取得积极成效。根据《2025年中国酒店业数字化转型趋势报告——敏捷组织》的调研数据显示，2023至2025年酒店在数字化技术投入意愿持续走强，在2025年达到70%。同时，酒店业技术投入效能也在不断提升，2025年有59.6%的受访酒店表示其技术投入取得了预期的效果。酒店数智化转型以及内部系统升级，极大地提升了运营效率，推动市场规模的持续增长。根据中国旅游研究院《全国智慧旅游发展报告2023》数据显示，全球智慧酒店市场呈现出蓬勃发展的趋势，预计从2020年的50亿美元增长至2027年的150亿美元，年复合增长率达15%左右。

图表62：2023-2025年酒店技术投资意愿及技术成效情况，%



酒店业的AI革命已逐步从动态定价系统转向到全链路数字化运营，重塑酒店的运营模式。2025年以来，华住、首旅等酒旅企业持续加码AI，通过人机协同模式降低人力成本，推动酒店运营效率的全面提升。目前，AI技术已开始取代重复性程度较高的基础工作，使人力资源得以更多地投入到门店管理等高附加值工作中。以舒适型酒店为例，20年前酒店员工数量和客房数量的比值大概在0.24左右，但现在该比值已降低至0.14，在此过程中人力资源效率提升了超40%，主要原因在于酒店已经将部分操作替换成为数字化系统。

此外，人工智能赋能酒店后端效能的成果逐步显现。《2025年中国酒店业数字化转型趋势报告——敏捷组织》数据显示，酒店业在业财融合体系建设方面的举措得分已超出整体运营维度的平均水平。酒店集团已意识到AI赋能业财管控的可行性，并开始尝试落地建立业财融合体系，通过多场景数据的深度联动，打破信息孤岛，构建全链路数智化生态，提升高效运营能力。

在消费分级与技术革命的双重驱动下，酒店行业的竞争逻辑正在发生深刻变革。酒店企业需要突破传统的“工具使用者”角色，主动拥抱变革，争做“生态共建者”，在AI技术发展的浪潮中占据先机。通过构建差异化竞争优势，酒店可以在细分市场中脱颖而出，实现可持续发展。



04

解决方案：助力打造酒店业向新而行的每一面

4.1 酒店业企业的审计、会计咨询与鉴证服务

酒店业企业，特别是上市公司，通过审计、会计咨询与鉴证服务，不仅能满足合规刚需，还能优化运营、支持战略决策，并在数字化浪潮中保持竞争力。毕马威通过专业的财务报表审计服务，帮助企业提升财务透明度，增强投资者和合作伙伴的信任。此外，借助毕马威在环境、社会及治理（ESG）相关的报告、计量和鉴证服务，酒店业能够更好地实现可持续发展目标，进一步提升品牌价值和社会影响力。

项目公司年度财务报表审计服务

酒店业作为一个复杂的生态系统，其参与主体数量众多，包括酒店集团、酒店管理公司等各类企业。酒店业可以通过专业的年度财务报表审计服务，增强相关各方对其财务状况的信心。通过独立、专业的审计工作，酒店业能够更好地满足监管要求，提升透明度和公信力。凭借对酒店及酒店管理行业相关议题的长期深入研究，酒店业可以借助资深团队的支持，深刻理解行业共性问题，并通过数字化审计方案，确保审计质量的同时有效提升效率。在财务报表审计和内控测试中发现的问题，酒店业可以通过针对性的管理建议，优化运营模式，实现持续改进与成长。

IPO申报/分拆上市会计师服务

酒店业企业在境内外上市较为普遍，酒店业可以通过专业的申报会计师服务，实现上市准备及合规支持。对于酒店及酒店管理集团的分拆上市需求，企业需要严格遵守境内外监管机构关于分拆上市的相关规定，例如《香港联合交易所有限公司证券上市规则》第15项（“PN15”）。通过梳理母公司与新公司的业务关系，酒店业可以与集团管理层深入探讨拟拆分上市集团的业务独立性，并提前模拟、测算拟拆分集团的财务指标，确保其符合上市要求。此外，酒店业还可以通过与监管机构、准则制定机构及其他行业组织的广泛对话和协商，以更综合的视角提前在关键领域（如关联交易）做好充分准备，从而实现分拆上市的顺利实施。

并购项目交割审计等相关服务

酒店业在并购及交割过程中，可以通过专业的财务、税务和商业尽职调查服务，全面评估目标企业的潜在风险。除了传统的尽职调查方式外，酒店业还可以通过交割审计服务，系统性地识别目标企业历史问题对应的潜在财务和税务风险，从而为收购决策提供有力支持。在收购完成后，酒店业可以通过专业的服务复核管理层的收购对价分摊的合理性，包括对股权或资产估值方法的合理性进行评估，确保收购对价的公平性和透明性。此外，酒店业还可以根据与管理层或投资者的商定范围，通过执行相关程序，进一步优化收购后的整合和管理，确保收购目标的顺利实现。

财务健康检查、内控咨询及其他鉴证服务

酒店业可以通过专业的财务及税务健康检查服务，全面了解自身的财务状况和税务合规性，同时识别内控体系中的潜在薄弱环节，进而提出切实可行的应对方案和财务优化方向性建议。酒店业还可以通过上市准备咨询服务，概要性总结企业上市过程中需重点关注的事项，并明确解决方向，同时获得针对主要资本市场的会计准则咨询服务，确保财务信息披露的准确性和合规性。此外，酒店业可以通过可持续发展报告或ESG报告的鉴证服务，提升企业治理与风险管理水平，特别是在双碳战略背景下，通过专业的数据支持和鉴证服务，助力企业实现可持续发展目标。

4.2 酒店企业的风险管理、内控及合规服务

酒店企业在生命周期各阶段面临不同挑战和风险：

- 筹建/改造阶段：酒店面临建筑企业、原材料供应商等众多参与方，存在较大管理复杂性，此外，行业监管会对消防设施、建筑空间布局等关键环节实施严格抽检，企业应该关注相关合规风险；
- 运营成长阶段：酒店面临卫生标准、食品安全、劳动用工等合规要求，客房服务、餐饮供应和前台接待等多环节也面临标准化问题，酒店管理层也需要有效的监督和评价机制来制约等；
- 运营扩张阶段：酒店需满足资本方投资回报要求，经营压力大，而且扩张阶段的酒店在多个城市或区域进行布局，这导致管理半径扩大，运营成本上升，此外现金流对于酒店的日常运营和债务偿还具有重要意义，需要重视现金流的管理；
- 退出/再投资阶段：酒店往往缺乏清晰的目标策略和长期规划，同时，酒店资产的全生命周期贯穿筹建、运营到退出的全过程，但在实际中，酒店未能建立完善的管理机制。

因此酒店企业需要建立全生命周期的风险管理能力，强化内控和合规管理，以应对挑战。酒店业可以通过毕马威的风险管理、内控及合规咨询服务，全面提升在生命周期各阶段的管理能力。

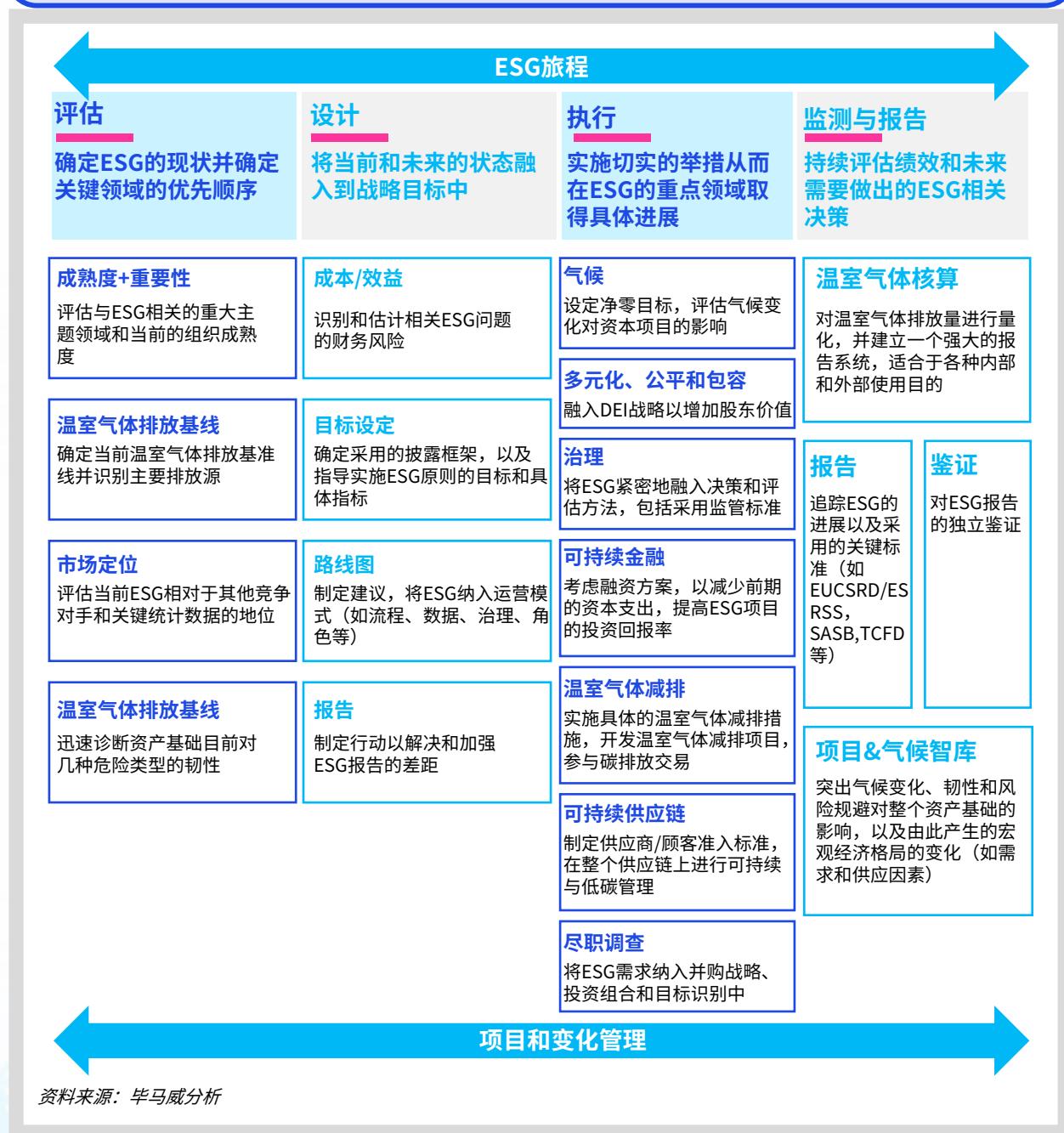
图表63：酒店企业全生命周期风险管理解决方案



4.3 酒店业企业的ESG可持续发展咨询与ESG报告鉴证服务

可持续发展力将进一步拉开品牌之间的竞争力，如同其他泛地产行业一样，可持续发展议题已然成为酒店业的重要议题之一。企业需要充分了解自身在E（环境）、S（社会）、G（治理）方面的现状，结合战略发展诉求，制定有针对性的可稳步实现的可持续发展计划与方案，可以通过帮助企业增长收入、降低成本、提升品牌、降低风险，进一步提高企业品牌竞争力。酒店业可以通过毕马威在ESG旅程中提供的端到端服务，提升可持续发展能力。

图表64：酒店企业ESG可持续发展解决方案



● ESG可持续发展咨询

酒店业企业可以通过ESG绩效差距分析服务，对照国际通用标准和行业标准，以及对标同行，识别自身在ESG方面的优势和改进空间，企业能够建立摸排ESG基线水平并建立完善的管理体系。

毕马威主要咨询服务内容包括：

- ESG管治咨询——管制架构、ESG政策完整性与针对性、ESG政策改善建议等
- ESG影响分析——ESG相关风险与机遇、对业务与战略的影响、潜在财务影响等
- ESG议题与双重重要性评估——利益相关方识别与参与、财务与环境影响双重重要性评估与同业对标等
- ESG基线评估——组织层面温室气体排放量化、产品碳足迹量化、供应链评估等
- ESG目标管理——关键绩效指标、指标与目标的量化、目标路线图、ESG全景图等

● ESG报告与报告鉴证服务

酒店业可以通过定制化的ESG和可持续发展报告服务，参照国际可持续发展披露标准和地区强制性披露标准，满足监管要求并提升品牌形象。此外，酒店业还可以通过ESG报告鉴证准备度评估和鉴证服务，进一步增强ESG信息披露的透明性和可信度。

毕马威主要服务内容包括：

- ESG报告编制与撰写
- ESG报告鉴证准备度评估
- ESG报告鉴证

● 温室气体及环境管理服务

酒店业可以通过毕马威的可持续发展服务，聚焦于能源、温室气体及其他环境领域的管理，使用国际标准来提升自身的可持续发展能力，从而满足未来碳市场和其他与温室气体排放相关的合规要求，实现可持续发展的目标。

毕马威主要服务内容包括：

- 碳市场咨询——包括合规碳市场如碳排放交易体系（ETS）与碳边境调节机制（CBAM）、自愿碳市场、碳信用等
- 温室气体排放管理（LCA及MRV机制）建设及提升
- 温室气体减排/能源管理
- 环境管理体系审阅及咨询
- 脱碳路线图和战略规划
- 供应链（范围3）脱碳和供应商/业务合作伙伴参与



- 协助企业在ESG咨询项目的基础上，对ESG信息披露提供全面的咨询服务，包括不限于内容起草、高层次复核和评级提升
- 以国际可持续发展报告标准框架为基础，追踪ESG的进展以及采用的关键标准，为客户提供高质量的ESG报告服务
- 对ESG报告提供鉴证与鉴证准备度评估服务，使企业具有更透明的信息披露，更可信的可持续未来

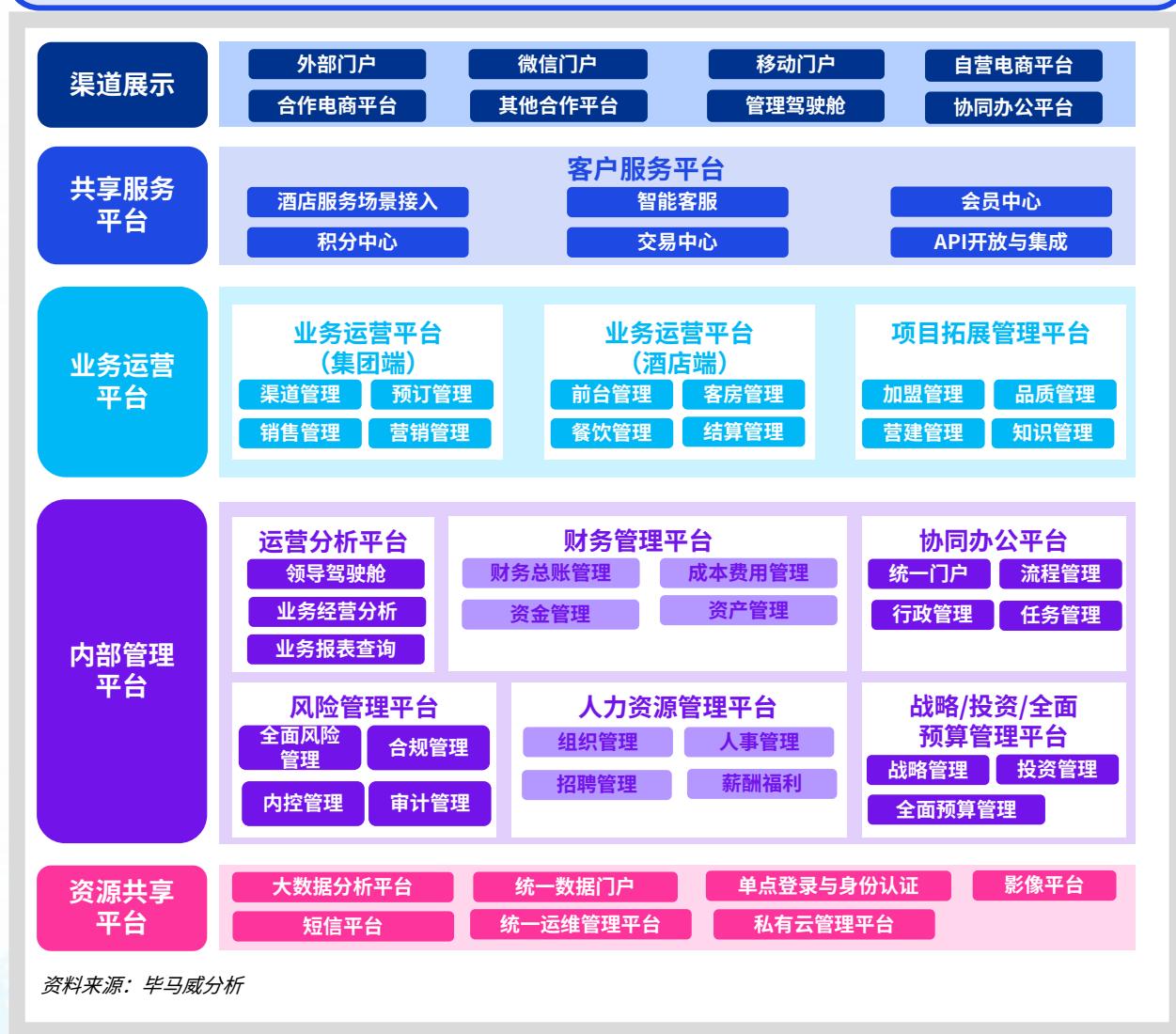
4.4 酒店业企业的战略咨询服务

数字化转型及流程提供咨询服务

在数字化技术快速发展的背景下，酒店业通过部署自助终端机、电子房卡、智能机器人等智能化服务设施，为旅客提供了更加便捷、灵活的入住体验。当前，科技赋能已进入深水区，如何以用户旅程为核心，以酒店管理为支撑，充分释放数据要素价值，重构酒店运营场景与管理流程，已成为衡量酒店核心竞争力的关键指标。

酒店业正不断深化业务创新与技术融合的实践，同时也在持续优化流程精益管理，例如在运营及供应链数字化、营销及服务数字化方面进行深入探索，并积极尝试新兴科技的应用，以推动业务场景的创新。酒店业可以通过全周期、全体系、全系统的数字化转型咨询服务，围绕住前、住中、住后场景的数字化能力建设，实现企业转型与业务提升。

图表65：酒店企业数字化转型解决方案

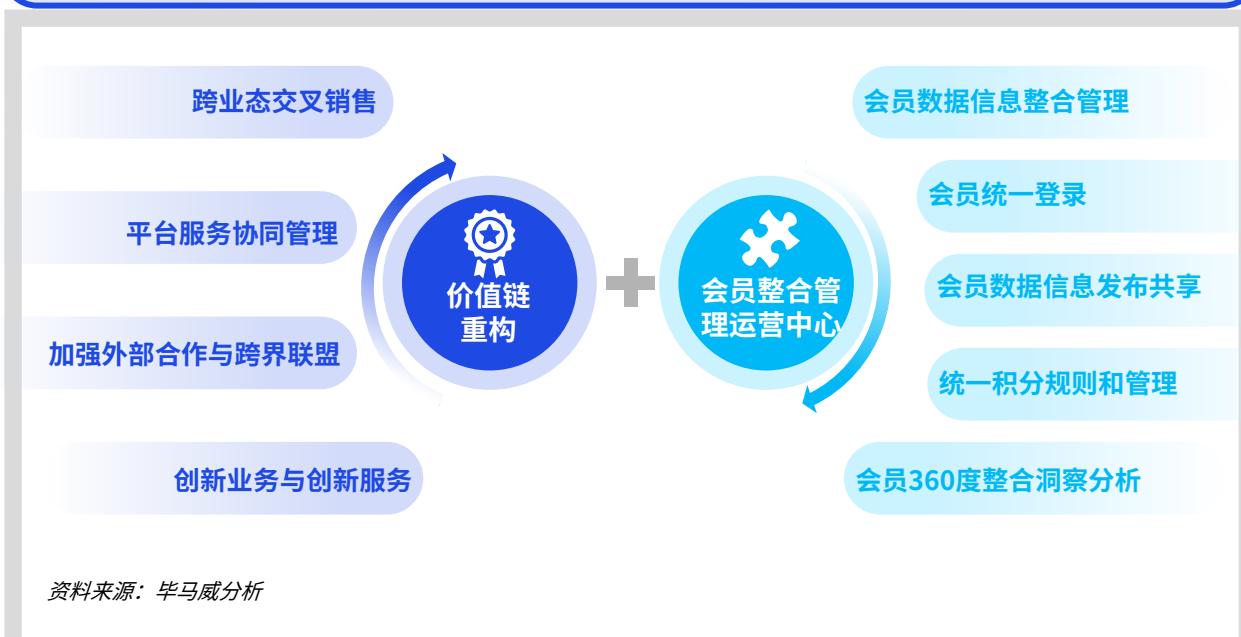


会员管理体系提升咨询服务

各大酒店集团积极构建数字化营销体系，通过与OTA/OTP会员互通的数字化营销工具，有效推动公域流量向酒店转化。同时，酒店集团纷纷搭建小程序和APP等直销平台，不断扩大私域流量池规模。借助数字化服务解决方案，酒店实现了与住客的实时互动，精准捕捉住客需求并完成服务闭环。通过全渠道、多场景的会员管理，酒店集团实现了对酒店会员的精细化运营，显著提升了用户满意度。然而，酒店集团在会员体系建设中面临诸多挑战：触点分散导致入会渠道多样且缺乏统一体验，积分体系割裂使得各品牌积分无法跨业态通兑，会员运营割裂导致各品牌独立运作且能力不均，会员核心数据分散且难以整合分析，生态效应未能充分发挥。

从企业视角来看，构建一体化大会员运营体系推动了整合运营中心的战略重构，通过独立运营和持续创新，逐步将商业模式向产业化和平台化转型，有效对接外部社会资源，为酒店业和各品牌发展提供强劲支撑。这一体系能够通过大数据技术实现会员的精准管理和个性化服务，借助互联网与物联网技术打造互联互通的高效运营网络，运用人工智能满足会员的个性化需求，同时以创新科技持续优化会员体验，从而形成完整的会员价值生态闭环。酒店业可以通过会员管理体系提升咨询服务，优化会员体系，借助数据治理手段，进一步盘活会员数字资产，从而提升直接销售能力，重塑行业价值链，并实现网络资源的高效协同，推动企业的转型升级与业务增长。

图表66：酒店企业会员管理体系解决方案



网络安全提升咨询服务

近年来，各国出台了多项针对网络安全与个人信息保护的法律法规要求，而安全事件在过去几年内给旅宿服务企业也带来巨额罚款。对于快速扩张的酒店管理集团而言，构建完善的网络安全防护体系与个人信息保护机制，不仅是合规经营的基本要求，更是保障日常运营稳定性和可持续发展的重要前提。

酒店业可以通过基于企业自身网络安全管理需求的安全规划、评估及落地实施咨询服务，结合行业特点和监管要求，有效应对网络安全与数据保护领域的挑战。通过安全合规评估及整改协助、第三方供应商安全评估、个人信息影响评估（PIPIA）等专项服务，酒店业可以进一步降低合规风险，确保日常运营的合法性和安全性。此外，酒店业还可以通过标准化工具快速完成合规要求，降低合规压力。通过实施统一的安全管理流程，部署标准化安全工具，如防火墙（NOC）托管服务和安全运维中心（SOC）托管服务，酒店业能够提升管理型及加盟型酒店网络安全管理能力及效率，实现更高效的网络安全防护，从而保障业务的稳定运行与持续发展。

4.5 酒店企业的业务并购及财税尽调服务

酒店业可以通过专业的业务并购及财税尽调服务实现全球市场的快速拓展与精准投资。这些服务涵盖交易前期的战略规划与市场评估、交易中期的财务分析与税务优化、以及交易完成后的整合与运营优化，助力酒店企业把握行业机遇，实现可持续发展。在旅宿服务、长租公寓、工业地产、物流地产、IDC、商业地产及物业管理服务等领域，酒店企业可以通过专业的资源整合与市场洞察，推动业务创新与模式升级，从而在激烈的市场竞争中占据优势地位。

图表67：酒店企业业务并购及财税尽调解决方案





4.6 酒店业企业的投、建、运、退全周期 税务咨询服务

在企业的不同发展阶段，酒店业可以通过专业的税务咨询服务实现多方面的优化与提升：

在投资阶段，企业可以通过投资架构分析优化服务，设计并调整投资架构，以满足集团投融资、内控、上市及未来退出的需求，从而提高整体税务效益。同时，企业还可以通过选址落户服务，评估不同地区的财税优惠政策，选择最匹配企业战略发展的地点，享受相应的政策红利。

在建设阶段，酒店业可以通过建设期税务辅导服务，有效应对境外设计费、工程合同印花税、增值税发票合规性及融资安排等方面的税务问题，降低税务风险。此外，企业还可以通过房产税专项筹划服务，优化投资建设规划，提前进行税务筹划，降低未来的房产税负担。

进入运营阶段后，酒店业可以通过业务架构优化服务，合理设计酒店与专业服务公司之间的交易安排、收费设计及税务处理，优化境外品牌方收取的各项费用的税务处理，降低转让定价风险。同时，企业还可以通过日常税务顾问服务，解决酒店入住积分、第三方平台佣金、境外佣金代扣缴、业务招待视同销售等常见财税问题，提升税务合规性。针对连锁经营模式，企业可以通过专项税务筹划服务，通过设立总分机构、优化盈亏平衡等方式，降低整体税负。

在退出阶段，酒店业可以通过交易咨询服务，评估资产或业务出售的历史税务风险，设计合理的交易架构，审阅交易合同，优化税务处理，确保交易顺利进行。对于资产证券化需求，企业可以通过REITs资产证券化服务，重组目标产品架构，优化股债结构，降低税务成本，实现投资、持有和退出的税务优化。

4.7 酒店业企业的业务提升及人力资源咨询服务

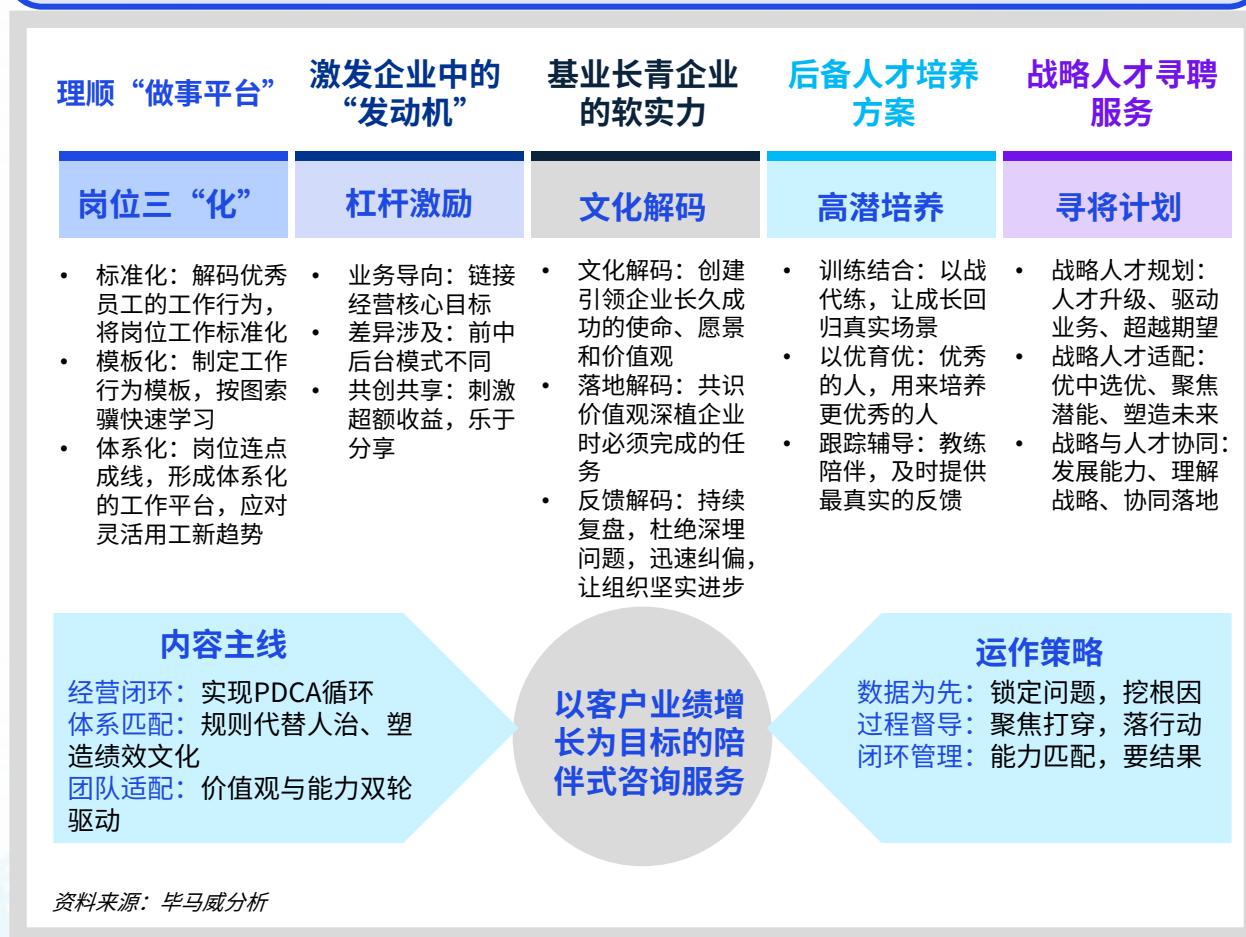
业务提升及人力资源咨询服务

当前的旅宿业面临客流下降、能耗成本升高等诸多运营挑战，旅宿企业在致力于持续提升宾客体验时，通常会遇到以下与人才发展的相关问题：

- 面对市场的机遇与挑战，希望通过调整业务策略和组织模式来驱动增长
- 希望通过岗位编制及薪酬绩效的优化降本增效
- 希望提升中高层管理者的领导力以帮助战略落地
- 希望明确用人标准、建立干部管理机制，以及搭建人才梯队
- 希望打造员工认同并愿意践行的企业文化

针对以上问题，毕马威针对传统旅宿服务企业面临的业务转型与运营挑战，从五大产品着手，以客户业绩增长为抓手提供组织和人力资源咨询服务，陪伴企业共同成长。

图表68：酒店企业业务提升及人力资源解决方案



结语

近年来，中国酒店行业正经历深刻的结构性变革，品牌整合与轻资产模式运营成为推动行业发展的核心动力。通过并购、合作或品牌重组等方式，大型酒店集团迅速崛起，形成了以品牌化、连锁化、专业化为特征的行业发展趋势。与此同时，轻资产运营模式的普及为酒店行业减负前行提供了新思路，使企业能够以更低的成本实现快速扩张，同时将更多资源投入到品牌建设和市场拓展中。这些变化不仅改变了行业的竞争格局，也推动了行业集中度的显著提升，为头部企业创造了更大的发展空间。

展望未来，中国酒店业的发展将更加依赖创新驱动和可持续发展。一方面，数字化技术的应用将成为行业升级的核心动力。通过大数据、人工智能、物联网等技术，酒店可以实现精准营销、智能服务和高效管理，提升用户体验和运营效率。另一方面，绿色发展理念将成为行业发展的新趋势。从建筑设计到运营模式，酒店将更加注重节能减排和生态保护，推动行业的可持续发展。此外，随着新一代消费者（如Z世代）逐渐成为市场主力，酒店业需要更加关注个性化、体验化的需求。主题酒店、智能化体验、场景化社交服务等，将成为吸引年轻消费者的重要手段。在国际化战略方面，中国酒店行业正在迈向3.0平台出海时期。未来的出海新浪潮不再是简单的单点扩张、资本输出或经验复制，而是更强调平台能力、体系化协同，这意味着中国酒店业正从“资本布局”走向“体系输出”，更折射出行业国际化逻辑的转变。



封李珺

毕马威中国审计合伙人

关于毕马威中国

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过14,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球142个国家及地区，拥有超过275,000名合伙人和员工。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

关于毕马威中国研究院

毕马威中国研究院专注于开展宏观、行业、区域和细分领域的深入研究。研究院集结了毕马威中国网络的研究力量，结合毕马威全球资源，以国际化视野，为经济和商业领域的研究课题提供深入分析和洞察。

研究院将理论创新与实践创新相融合，确保研究成果具有理论深度和实践价值。依托数据挖掘与信息追踪的“双引擎”，研究院将持续追踪特定行业最新动态，包括宏观经济趋势、国家政策法规、行业领先企业和资本市场动态等，以公开出版物、专项课题等形式，为客户提供创新和具有前瞻性的解决方案。

研究院致力于与生态合作伙伴携手共谋成长。通过持续深化与国家、地方和企业研究机构的合作，积极参与创新、专业、高效的研究生态体系的建设，推动自身发展，并为合作伙伴的可持续发展提供全方位支撑。

联系我们

**黄峰**

华东及华西区市场部主管合伙人
毕马威中国
邮箱：frank.huang@kpmg.com
电话：+8621 2212 2371

**邵峰**

审计合伙人
毕马威中国
邮箱：tony.shao@kpmg.com
电话：+8621 2212 4243

**顾琳**

美国资本市场合伙人
毕马威中国
邮箱：linda.gu@kpmg.com
电话：+8621 2212 2312

**封李珺**

审计合伙人
毕马威中国
邮箱：jane.feng@kpmg.com
电话：+8621 2212 2533

**樊耀骏**

审计高级经理
毕马威中国
邮箱：schumi.fan@kpmg.com
电话：+8621 2212 4962

**余梦燕**

审计经理
毕马威中国
邮箱：elaine.yu@kpmg.com
电话：+8621 2212 3738

研究团队

毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）

孟璐、范嘉怡、连伟、孙旭晖、曾佩怡、吕桂萍、陈泓好

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://kpmg.com/cn/zh/home/about/office-locations.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2025 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二五年十一月印刷