

酒

店

旅

游

信

息

采

编



总第 196 期

3-1

2022.3.1



目 录

业界动态	1
2022年西南地区酒店市场与投资发展报告	1
2022年第一季度中国酒店市场景气调查报告	12
要闻精粹	19
行业要闻	19
DTC模式将是新酒店品牌的主流	21
行家之音	27
谷安迪：俄乌战争的酒店管理维度思考	27
走进全球酒店	31
昆明翠湖亚朵酒店：随遇而安，心之所向	31



2022年西南地区酒店市场与投资发展报告

来源：迈点研究院 · 2022-03-11

西南五省市酒店规模和市场发展呈现较大差异，疫后投资热潮不减，助力旅游住宿品牌和业态升级。

西南地区是我国七大地理分区之一，主要有重庆、四川、贵州、云南、西藏三省一市一自治区。2021年四川、重庆、云南、贵州、西藏经济排名分别为：6名、16名、18名、22名和29名；GDP总量分别为5.39、2.79、2.71、1.96和0.2万亿元；增速分别为8.2%、8.3%、7.3%、8.1%和7.1%，整体增速均与全国平均水平相当。在“一带一路”、长江经济带等国家大战略下，西南率先开启内陆开放，由内陆腹地变身开放前沿，带动中国开放新格局的建立。西南地区旅游资源较为丰富，广袤的发展腹地，得天独厚的自然资源，温润的气候条件，丰富的民族文化特性，奠定了其“诗与远方”的优秀基因，长期以来，西南各省在全国率先把旅游业作为支柱产业进行培育，高度重视旅游酒店业的发展，并在疫情前后推出广泛的补贴优惠政策。

2020-2021年西南各省市旅游数据

	2020 旅游收入	2020 旅游人次	2021 旅游收入	2021 旅游人次
云南	6780 亿元	5.3 亿人次	——	——
四川	6500 亿元	4.3 亿人次	——	——
贵州	5785.09 亿元	6.18 亿人次	6642.16 亿元	6.44 亿人次
重庆	979.18 亿元	6441.48 万人次	841.2 亿元	8673.7 万人次
西藏	366.42 亿元	3505 万人次	441 亿元	4150 万人次

资料来源：网络资料，迈点研究院整理



2020-2022年西南地区各省市酒店业补贴奖励政策

省份	日期	政策内容
贵州	2020年1月	贵阳市发布了《关于加快中高端住宿业发展的实施意见》，针对贵阳市中高端住宿业发展推出了企业优惠政策及奖励扶持，对未来5年贵阳中高端酒店产业做出布局和规划。
重庆	2021年6月	重庆市出台促进星级酒店发展扶持政策，将采取奖励和补贴两种形式，进一步激励星级酒店创新发展、转型升级。
四川	2021年11月	支持品牌化、特色化发展，对成功创建绿色旅游饭店、文化主题旅游饭店、等级民宿等特色品牌酒店给予一次性奖励。对星级酒店进行税费解缴金额补助，新评选星级酒店对新评为给予50万元以上奖励。
云南	2022年1月	全面落实减税降费和稳岗就业政策，云南省下拨涉及全省278家精品酒店、五星级旅游民宿及新引进国际知名酒店品牌管理公司的5770万元专项奖励资金。

资料来源：网络资料，迈点研究院整理

西南酒店品牌发展分析：非标住宿和中高端酒店品牌占比较高，品牌结构朝着成熟高阶的方向发展

疫情下西南地区旅游热度不减，并伴随国内大循环等政策，国内中长线旅游以及周边休闲游逐步进行品质升级，进一步推动酒店市场的发展，国际国内酒店集团以此为契机深耕西南市场，西南本土酒店集团旗下酒店首先立足于在成都、昆明、九寨沟等本地旅游目的地发展，并陆续通过轻资产向省外扩张，提升品牌影响力。迈点研究院酒店数据显示：西南区域性品牌共有107个，其中高端酒店、中档酒店、经济连锁酒店、非标住宿分别占比12.15%、43.93%、11.21%、32.71%，与其他区域不同的是，西南地区非标住宿品牌占比较高，高端及中端酒店品牌占比超过55%。

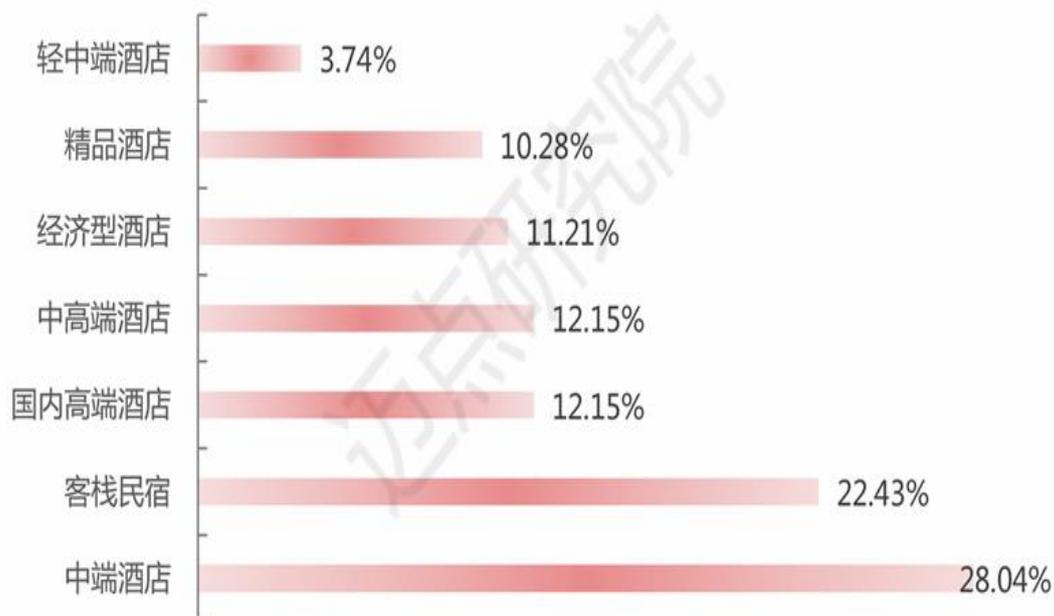
作为特色旅游产品聚集地，西南区域的精品度假酒店和民宿更受客群喜爱，如松赞、千里走单骑、平措康桑、真美度假连锁等品牌。另如定位于奢华、高端市场的悦榕庄也主要分布于西南等重点旅游城市，早在2005年就进入西南市场



悦榕庄以追求生活品质与私密体验的高端度假人士为目标客群，之所以向西南倾斜，最主要的原因还是由于别具特色和无法比拟的自然人文旅游资源。

在疫情和消费升级影响下，西南地区酒店业发展速度和模式也在不断升级，品牌类型比例整体朝着更为高阶成熟的方向发展，西南地区酒店业龙头企业明宇商旅股份有限公司、城市名人酒店集团、岷山酒店集团等旗下品牌表现强劲，如明宇商旅股份有限公司旗下国内高端酒店品牌明宇豪雅、明宇尚雅以及中高端品牌明宇丽雅；城市名人酒店集团旗下高端酒店品牌城市名人；岷山酒店集团旗下高端酒店品牌岷山饭店均有不俗表现。

2022年西南区域酒店品牌类型分布



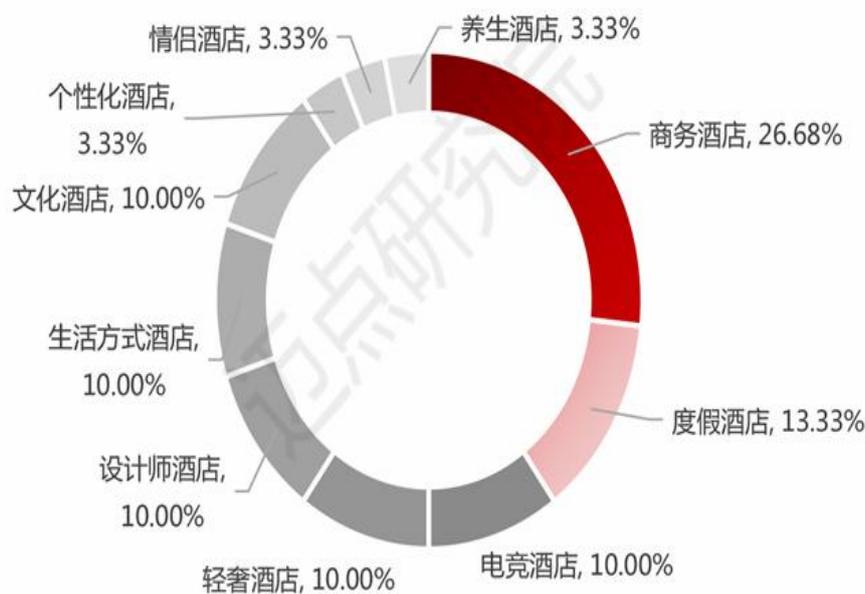
数据来源：迈点研究院

西南地区浓厚的地域旅游特色，决定了其酒店品牌主题除去商务酒店（占比26.68%）外，主要为度假（占比13.33%）、文化、生活方式电竞、轻奢和设计师等休闲性质主题，其次为情侣、养生、个性化酒店，占比均为3.33%，整体主题广泛纷呈，也在持续覆盖市场，以满足不断增加的多元化住宿需求。生活方式酒店品牌如璞里、九点等为代表，已占领一定的市场优势，通过差异化管理、独特景观呈现，让客群体验“慢生活”与文化、时尚、艺术相结合的生活方式。轻



奢品牌以宽舍等为代表，打造户外酒店品牌，增加自然增值体验。文化酒店品牌如云端、熊猫王子等，持续开发诸如禅文化、古城文化、河景文化、熊猫文化等特色，增加产品溢价。电竞酒店品牌如不二电竞、蚂蚁电竞为代表，正在逐步覆盖更多疫后酒店电子竞技的需求。从增量来看，西南地区主题酒店新增供给众多且趋向分散化，未来也将会有更多高品质、元素丰富的酒店产品进入市场，包括体育竞技、影视娱乐、历史文化等。

2022年西南区域酒店品牌主题分布



数据来源：迈点研究院

西南酒店市场运营分析：五省市酒店数量和品牌发展业态呈现较大差异，疫后川渝恢复力持续领跑

从西南地区各类型酒店规模来看，仍呈现出中国市场显著的“金字塔结构”，经济连锁酒店数量最多，中端、中高端和高端酒店呈现出规模和档次反比的态势。西南五省存在较大差异，因此酒店数量和发展业态也呈现较大不同，四川以绝对优势占据第一，重庆和云南数量相当，西藏数量最少。四川和重庆经济相对发达，因此成为中高端酒店更为热门和理想的选址地区；云南旅游业发展势头蓬勃，酒店市场面临从普通观光型向精品度假转型的机遇；西藏酒店市场仍存在较大发展空间，度假酒店多主打“少而精、小而美”特色，品牌化程度较低；贵州凭借多元民族文化特色和创新性的旅游业态，不断升级服务接待能力，高端酒店相继入



驻，精品酒店、民宿客栈等也不断兴起。

2022年西南地区各类型酒店规模



数据来源：迈点研究院

（备注：高端酒店包括五星级五星标准酒店；中高端酒店包括四星及四星标准酒店；中端酒店包括三星及三星标准酒店；经济连锁酒店包括二星及二星标准的酒店及客栈民宿）

2022年西南地区各省市酒店规模



数据来源：迈点研究院



2020年的疫情影响使得整个西南地区市场住宿率及平均房价双双下滑，1季度业绩跌至冰点，西南各省市营收总和仅为12.93亿元。2020年3季度以来，得益于商务客源与休闲出游客源的均衡分布和多样的旅游度假产品，西南地区尤其是川渝恢复力持续领跑，实现了出租率整体超过50%的水平，并在此后各季度持续保持恢复，体现在入住率和平均房价的双重指标均实现较高水平，西南地区作为旅行时间较长和总体消费较高的旅游目的地，客源结构依旧以北上广深一线城市为主，交通便捷性的提升也带来城市周边毗邻省份客群到访率的增加。但4季度因为传统的旅游淡季叠加严格的疫情管控，平均房价同比和出租率同比呈现较大跌幅。

2020-2021年各季度西南星级酒店营业数据

季度	营业收入	平均房价	平均出租率	平均房价	平均出租率
	(亿元)	(元/间夜)	(%)	同比(%)	同比(%)
2020Q1	12.93	241.64	24.36	-12.62	-46.83
2020Q2	19.62	269.57	36.70	-3.22	-34.43
2020Q3	32.72	270.23	53.17	-6.54	-6.35
2020Q4	34.23	277.46	49.77	-5.05	-10.49
2021Q1	26.72	271.17	38.29	14.18	57.50
2021Q2	36.69	329.45	50.23	22.80	37.23
2021Q3	33.45	295.23	43.63	18.20	-15.99
2021Q4	31.65	287.80	40.30	-1.84	-18.61
季度均值	28.50	280.32	42.06	3.24	-4.75

数据来源：文化和旅游部，迈点研究院整理汇总（备注：营收为季度各省市总和，其他指标为各省市均值）



从各省份运营指标来看，营收仍然是四川和云南占据绝对高位，西藏最小；各省市餐饮收入比重均值为33.04%，各省市客房收入比重均值为51.54%，客房收入依然为主要收入，四川餐饮收入比重最高，为39.06%；西藏客房收入比重最高，为58.96%；川渝平均房价和出租率季度均值维持在较高水平，贵州房价同比水平超过各省市，重庆出租率同比表现最好。根据抖音发布的2021年国庆数据显示，重庆成为抖音点赞数最多的城市，通过短视频的平台宣传，加深了其独有的魔幻城市和火锅之都的网红城市形象，由此可见，新兴的宣传方式对于城市及其周边地区的带动效应非常明显。

2020-2021年西南各省市星级酒店营业数据

季度	重庆	四川	贵州	云南	西藏	省份均值
营业收入(亿元)	36.42	98.03	38.99	50.64	3.93	45.60
餐饮收入比重(%)	37.90	39.06	31.26	29.68	27.29	33.04
客房收入比重(%)	47.61	44.69	54.45	52.01	58.96	51.54
平均房价(元/间夜)	323.10	318.93	292.31	227.30	245.55	281.44
平均出租率(%)	42.94	44.83	43.51	38.94	40.94	42.23
平均房价同比(%)	-3.08	1.46	11.42	8.49	0.91	3.84
平均出租率同比(%)	0.30	-2.44	-5.42	-8.70	-7.24	-4.70

数据来源：文化和旅游部，迈点研究院整理汇总（备注：营收2020-2021年为各季度总和，其他指标为各季度均值）



西南酒店投资趋向分析：西南投资热潮不减，集团合作助力旅游住宿品牌和业态升级

从2022各地区筹建高端酒店来看，西南地区新增筹建表现突出，酒店和客房数量分别为24家和4049间，仅次于华东和华南。依据西南地区各区域酒店市场资源禀赋及发展态势，川渝商业发达，存量市场已建立主要规模，但增量市场仍有广阔机遇；云南为旅游目的地成熟地区，酒店业态升级是未来发展重中之重；西藏鉴于未来交通可达性的继续增强，加强对北京、上海、广州、深圳几个核心的一线客源地的连接度，因此品牌化程度提升为显著趋势；贵州后发优势明显，酒店业态的“井喷式”投资机遇显现。

2022年各地区筹建高端酒店数量分布



数据来源：迈点研究院

2021年西南地区开业酒店各省市分布



数据来源：迈点研究院

第一，中高端酒店品牌仍旧是开业的发展主力，其中不乏奢华、超高端、高端层级酒店，高定位层级酒店投资热度不减，未来西南酒店市场仍将面临激烈竞争。以成都为例，依托极高商业成熟度和消费活跃度，丽思卡尔顿、璞富腾、丽呈、董悦等高端品牌表现出了极高的市场参与意识，不约而同选择成都作为区域品牌首进，国际高端如酒店品牌选择成都的同时也在反哺其商业和经济，进一步与其空间价值耦合。

第二，针对大众游客的中端消费升级型酒店，可在省会及其他中心城市、旅游目的地等加强品质供给，交通的便捷性、产品的性价比都是需要考量的重要因素。另外，成都和重庆新一线城市居民消费力较强，但周边高品质休闲度假酒店配置不多，未来可打造一些主题性较强的度假酒店，如野奢乡村、亲子家庭等。

2021年西南地区开业酒店类型分布



数据来源：迈点研究院

第三，西南地区因开发相对较晚而保留大量文化积淀和民族风情，为民宿诞生铸就天然养分，客群可以充分体验“旅居”生活，因此特色民宿和精品酒店成为客群最大向往，但近年来伴随疫情和供给过剩，非标住宿的转型升级和业态调整也成势在必行。数据显示：云南省的民宿入住率和平均房价均呈现较大下跌，2020年RevPar仅为2016年的55%。

第四，西南旅游住宿市场仍存在着较大的投资潜力，未来仍需要更多品牌赋能、文旅业态兼备、综合实力强大的集团，打造体系多元、创新高维、生态丰富的酒店产品服务，如金陵饭店股份公司与贵州饭店酒管集团签署投资合资成立贵州贵宁达酒店管理股份有限公司，以加强在贵州及西南区域的连锁化布局及获取优质资源的能力；华侨城集团与云南省政府签署了金额高达600亿的战略合作协议，项目涵盖文化旅游、康养旅居、美丽乡村、特色小镇、城市更新等方面；华住集团与旅投锦江达成战略合作，在西南酒店市场投资经营、品牌输出、委



托管理等业务中共同发力。

以上为迈点研究院区域酒店市场分析第一期，接下来会相继推出大湾区、京津冀、长三角、中部等区域酒店市场分析，敬请期待。

关于迈点研究院

迈点研究院成立于2009年，是国内领先的商业空间资产战略研究咨询机构。

迈点研究院长期致力于大数据商业分析平台建设，用“数据生产力”改变认知、提升企业效能，为寻求进入与扩大商业空间领域业务的企业与公共机构，提供基于情报+数据+服务的多元化大数据解决方案。化“数”为“据”，辅助客户制定重大决策，识别投资风险。

迈点研究院率先深入商业空间品牌资产研究，将无形的品牌资产通过有形的数据维度呈现，创新开发了品牌动态数据监测系统-MBI（迈点品牌指数）、MCI（迈点酒店竞争力指数）、MVI（迈点短视频影响力指数），被誉为“行业福布斯”榜单。并以此为依据，为需要科学规划项目资源配置的客户，提供战略、运营、组织的咨询服务，提高项目空间资产价值，提升项目运营定价权与收益，稳健财务增长；同时，迈点研究院积极参与公共政策咨询和公共事业建设。是国内领先的聚焦商业空间领域战略、运营、组织以及兼并购方面的专业咨询机构。

经过十余年的互联网大数据沉淀，迈点研究院建立了完整的商业空间产业大数据平台库，涵盖投资开发、品牌建设、运营管理、客群营销等多个版块；覆盖6000家旅游住宿品牌、100000家城市单体酒店、10000家景区乐园品牌、1000家文旅集团品牌、2000家住房租赁品牌、2000家商业办公品牌、1000家物业品牌以及30000家上下游产业链服务商品品牌等……



2022年第一季度中国酒店市场景气调查报告

来源： 迈点研究院 · 2022-02-28

第一季度防疫力度加强，市场信心小幅回升但仍谨慎低迷。

2020年初爆发的新冠肺炎疫情为国内旅游业及酒店业蒙上了阴影，在两年有余的光景里，市场信心及业绩从「断崖式」下滑，到随着国内疫情形势逐渐企稳，业绩逐步恢复。然而期间一轮又一轮突发的新冠疫情扰乱酒店业复苏的步伐，市场业绩及信心随之波动。

01 2022年第一季度市场景气预期

第一季度防疫力度加强，市场信心小幅回升但仍谨慎低迷

△ 2022年第一季度整体酒店市场景气指数



2022 Q1 景气指数 -23



酒店业与疫情共存已两年有余，2021年虽仍是危机并存的一年，但在面对未知与不确定时，行业亦显得更加从容。在此次景气调查中，行业信心虽小幅提升但整体仍谨慎悲观，2022年第一季度的市场综合景气指数为-23。

住宿率

近五成的受访者认为住宿率将低于2021年同期水平，而仅有17%的受访者认为住宿率将有望超过去年同期。部分地区疫情的反复以及春节前夕整体更为严格的管控使得受访者对于住宿率表现仍持谨慎负面预期。

平均房价



受访者对平均房价的预期则相对积极，半数以上受访者认为2022年第一季度的平均房价将持平甚至优于2021年同期水平。伴随着寒假及春节的到来，度假市场对于平均房价预期亦表现出较强信心。

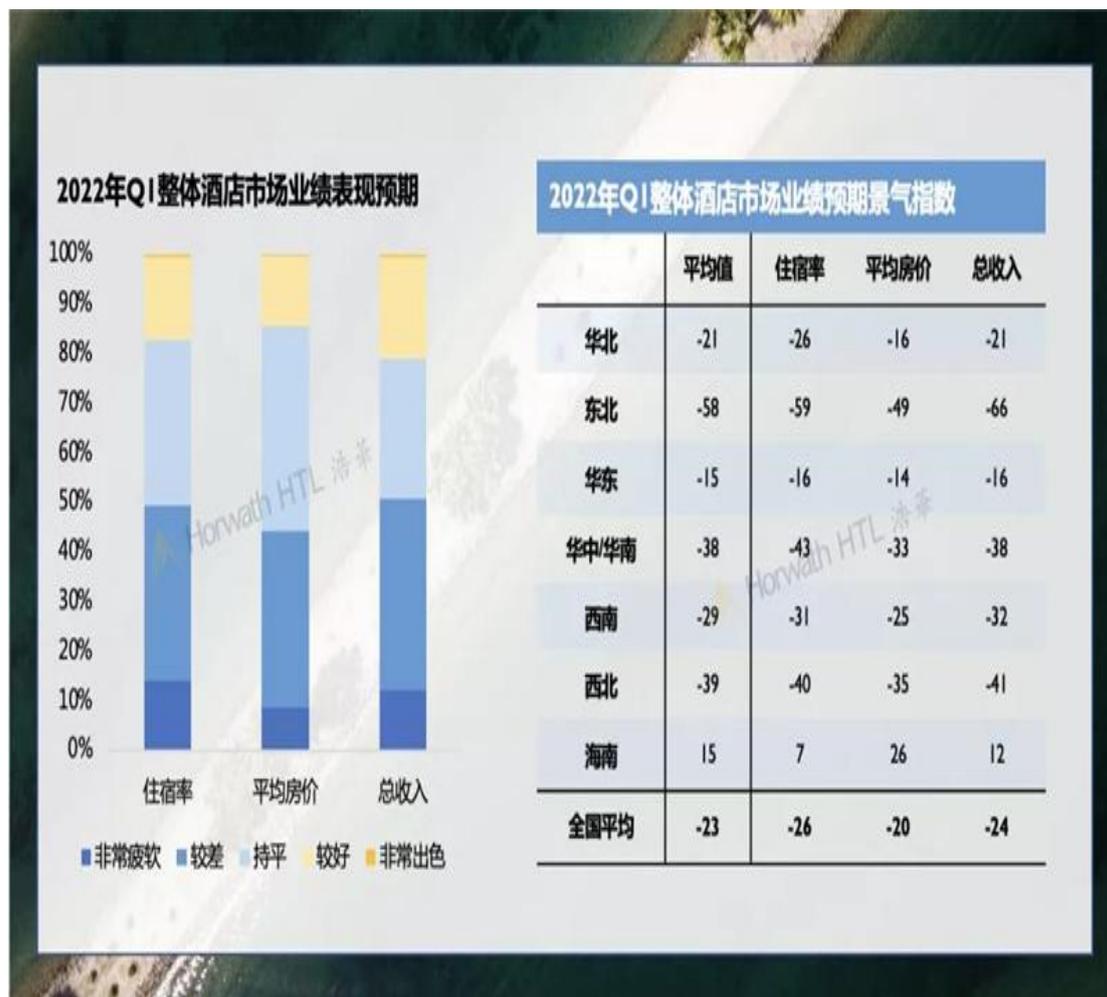
总收入

从总收入来看，28%的受访酒店认为第一季度将与2021年同期持平；20%的受访酒店认为总收入的表现将有所提升；而仍有半数的受访者对于总收入表现持降低的悲观预期。

分区域分析

纵观全国市场，海南作为唯一的热带岛屿目的地，老少皆宜，其景气指数自疫情以来持续积极预期，也是各地区中呈现唯一正值的市场。而华中/华南、西南及西北的各局部区域在受到疫情反复的负面影响下，市场前景具有一定的不确定性，从而导致悲观情绪笼罩，景气指数进一步下滑。

△ 2022年第一季度整体酒店市场业绩表现预期及区域景气指数

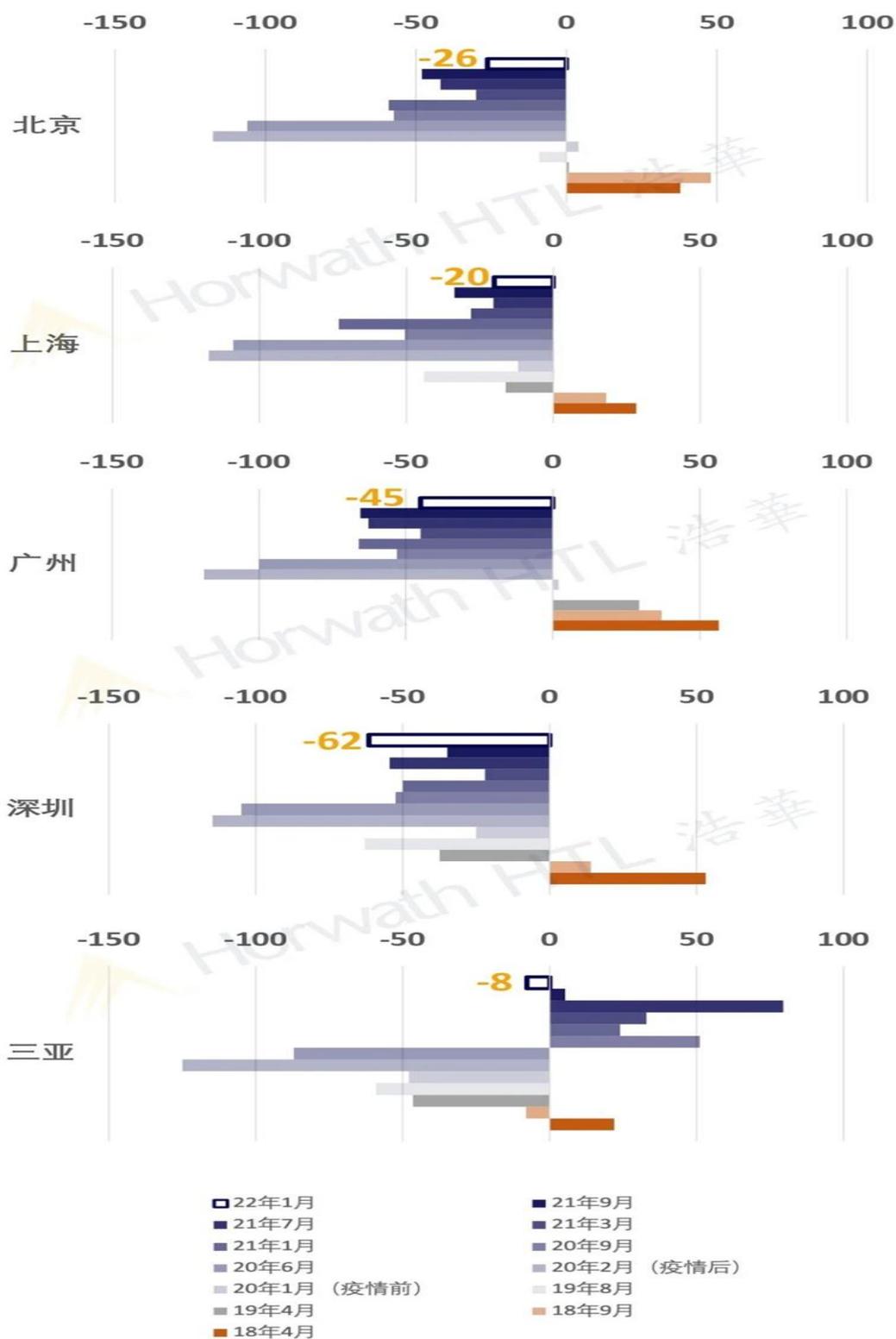




02 一线城市市场景气预期

大部分一线城市信心出现回弹，三亚市场预期有所回落

△ 2022年第一季度各一线城市及三亚市场景气指数





一线城市

尽管新一波疫情的出现加之冬奥会的到来，使得进出京管控政策进一步收紧，严格的管控限制了进京的流量；但相对于去年一季度已然深陷低谷的业绩表现，在越趋精准的防控安排下，北京受访酒店对2022年第一季度的业绩预期明显回升，由上一季度的-48上升至-26。

上海第一季度的景气指数为-20，是唯一一个高于全国平均水平（-23）的一线城市。此次上海景气指数的上涨主要得益于受访者对于平均房价预期的提升。在灵活防控疫情的同时有效保障经济发展举措之下，伴随着丰富文化娱乐供给的加持，上海酒店对于平均房价的提升则展现出较强的信心。

疫情的反复使得广州市场在2021年度中接连受创，景气指数曾一度为一线城市中最低。然而随着疫情逐步好转，市场信心有所回升，但整体预期普遍仍受悲观情绪笼罩，逊色于京沪市场。

对于口岸众多、外贸发达的深圳而言，疫情复燃的压力持续存在。在此次调查期间，深圳则再次受到疫情反复的袭击，导致酒店受访者信心出现明显下滑，在2022年第一季度中的综合景气降至-62，为一线城市中的最低值。

三亚

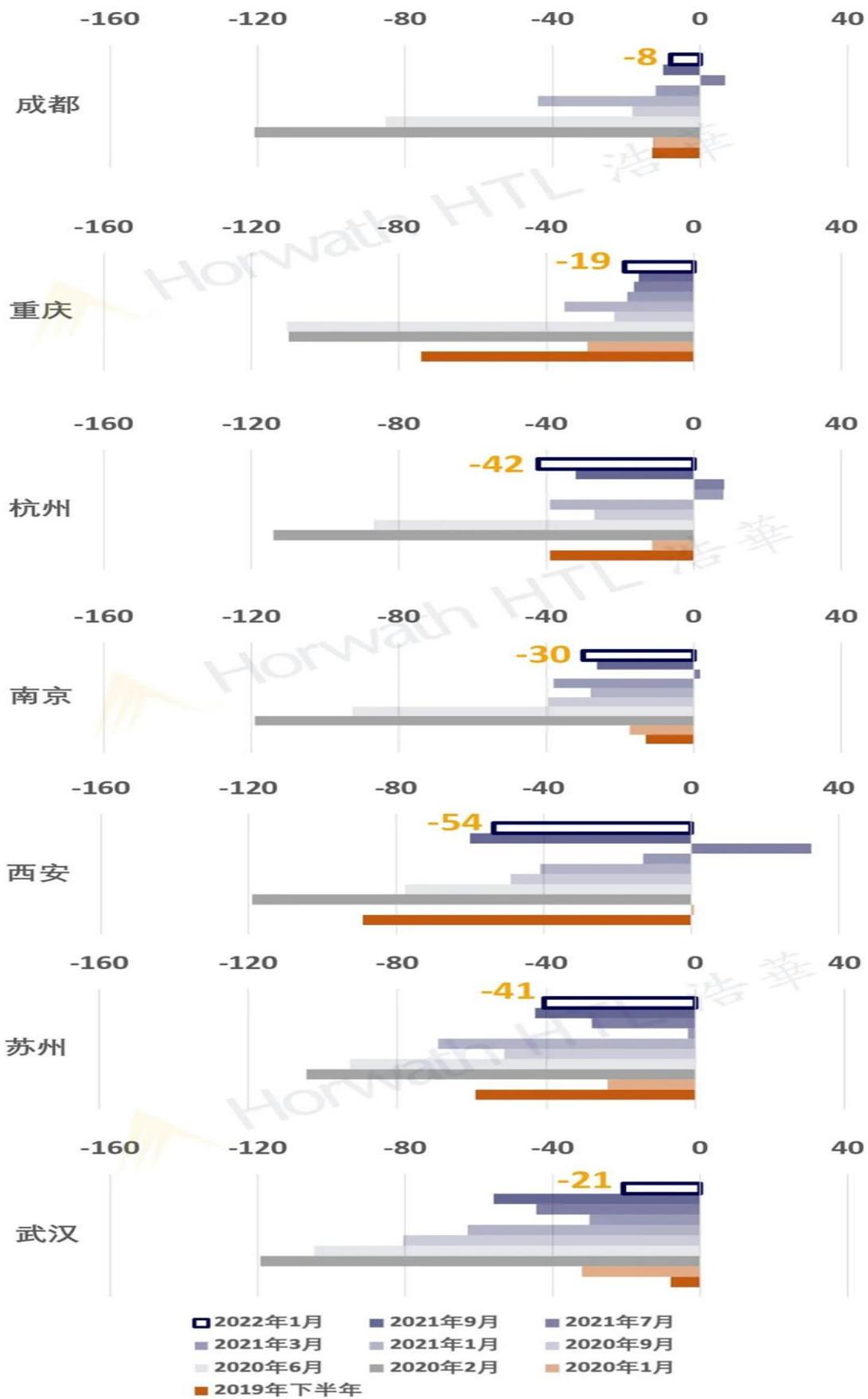
三亚作为中国唯一的海岛旅游目的地，在先前几次的调查中均实现了相对积极的业绩预期。然而此次调查，三亚的景气指数为-8，跌落回负值。

凭借优质海滨资源及丰富新颖的酒店产品，三亚成为了疫情下最为强势复苏的旅游目的地，自2020年第四季度起景气指数回正，持续领先于中国各市场。但在此次调查中，三亚的主要客源地需求受到疫情的影响，兼及疫情以来业绩持续高位使得再增长动力不足，三亚酒店从业者对于2022年第一季度的住宿率及平均房价预期均较去年均有所回落，信心有所下滑。

03 主要二线城市市场景气预期

主要二线城市仍信心不足，疫情反复导致部分城市更为消极

△ 二线城市过去三年景气指数对比





成都及重庆

与2021年第四季度相比，成都的景气指数稳中有升，平均值为-8，领先于其他主要二线城市。考虑到第一季度中的春节假期等阶段性因素，受访者对于文旅供给丰富的成都市场抱有较强信心。

重庆的景气指数则出现小幅下滑，其中主要体现在平均房价方面。作为流量型城市，重庆市场价格深度相对不足，疫情导致加剧的竞争格局，也使得酒店普遍采取流量驱动策略，受访者对平均房价的悲观预期程度明显更甚住宿率。

南京、杭州及苏州

同为长三角核心城市，三地市场在第一季度的景气指数中仍反映出消极态度。杭州在调查期间再次受到疫情爆发的影响，景气指数较上年第四季度下降10个点。疫情的反复使得市场需求预计大幅缩减，受访者均体现出悲观观望情绪。

南京和苏州的景气指数较上期调查基本持平，整体看来悲观情绪不减。对于第一季度中各地所倡导加强的防疫措施使得市场需求进一步受限，房价持续承压，第一季度市场预期仍低于整体平均。

武汉

武汉的综合景气指数为-21，相较上次调查大幅提升35个点。更富经验和高效的防控措施使得疫情反复所带来的阴霾逐渐散去。武汉市场开局即奔跑，市场动力十足，从指数预期中也可见受访者对于第一季度的需求及房价持更为积极的态度。

西安

西安本轮疫情是自武汉疫情后，病例数最多的一次本土疫情，因而导致西安各项业绩指标均经历断崖式的下跌。在此次调查中，市场预期虽小幅回升但整体仍十分谨慎消极，景气指数位列主要二线城市末端。



行业要闻

整理编辑：夏利君

1、丽江股份：2021年度亏损约3780万元

来源：品橙旅游 · 2022-03-07

丽江股份（SZ 002033，收盘价：6.34元）3月7日晚间发布年度业绩报告称，2021年营业收入约3.58亿元，同比减少16.87%；归属于上市公司股东的亏损约3780万元；基本每股亏损0.0688元。分配方案为：不分红、不送红股、不转增。

2、国家统计局：2021年国内游客32.5亿人次

来源：品橙旅游 · 2022-02-28

2月28日讯 国家统计局今天发布的2021年国民经济和社会发展统计公报显示，2021年全年国内游客32.5亿人次，比上年增长12.8%。

其中，城镇居民游客23.4亿人次，增长13.4%；农村居民游客9.0亿人次，增长11.1%。国内旅游收入29191亿元，增长31.0%。其中，城镇居民游客花费23644亿元，增长31.6%；农村居民游客花费5547亿元，增长28.4%。

3、上海嘉定喜来登酒店破产拍卖 首拍流拍了

来源：发展瞭望 · 2022-03-04

3月2日10点，上海嘉定喜来登酒店破产拍卖，在阿里拍卖平台上首拍结



束，系统显示：“本场已流拍，无人出价！”本场拍卖吸引了11294人次围观，148人设置了提醒，但终究无一人报名，以流拍告终。

近日，上海嘉定喜来登酒店上线阿里拍卖平台，于3月1日10时至3月2日10时（延时除外）正式拍卖，以10.62亿起拍。

被拍卖的上海嘉定喜来登酒店，2015年开业，是喜来登品牌在上海的第五家酒店，由上海冠辕投资管理有限公司投资兴建，酒店拥有345间现代客房和套房，超3200平方米的多功能宴会及会议设施，开业以来一直是嘉定区高人气豪华酒店，目前也在正常经营中。

该酒店和喜来登品牌以及万豪集团有什么关系，拍卖后有何影响？据悉，万豪集团是酒店经营管理公司，负责酒店实际经营管理，本次拍卖后，该酒店可以继续使用万豪集团旗下喜来登品牌，买受人如需使用其他品牌，也可解除合同。本次酒店拍卖，也不影响该酒店的继续经营。

后续，上海嘉定喜来登酒店还会再次上拍吗？二拍将会降价多少上拍呢？拭目以待了。

4、天津市蓟州区将申报创建20户国家甲级民宿

来源：品橙旅游 · 2022-02-23

据悉，今年蓟州区文旅部门将联合乡镇共同申报创建20户国家甲级民宿。据了解，蓟州区正在准备申报和创建的国家甲级民宿主要位于下营镇、罗庄子镇等北部山区乡镇，以现有精品民宿为基础，按照相关标准，积极开展创建。此外，今年蓟州区还将申报创建乙级民宿50户。



DTC 模式将是新酒店品牌的主流

来源： 住客云 · 2022-02-28

DTC 模式将在酒店行业流行

2022年，疫情过后的2年，在过去的两年里这个被影响最严重之一的行业通过营销创新、经营创新、模式创新，等等方式度过了这场危机。

除了疫情的新常态之外，还可以观察到行业正在发生结构性的改变。

从过去的极度分散，到品牌化连锁化的快速提高，到目前为止，国内酒店连锁化率已经达到31%，在这些连锁品牌中，除了个别头部大品牌之外，我们也关注到各地方区域涌现了新一批面向更年轻消费者的新品牌，他们从诞生的第一天起，就采用了DTC的经营理念。

01

什么是DTC经营模式

直接面向消费者的DTC模式(direct to customer)是过去几年来在各行各业中盛行的商业模式，该模式提倡以品牌直接面向消费者为核心，而不是通过渠道触达客户，在酒店行业中，DTC模式也并不新鲜，像华住、亚朵这样的连锁品牌都在强调自有渠道占比的提高，而不再是完全依赖于OTA预定平台。

最近两年大火的私域流量，本质都是DTC模式下的一种具体触达手段。

DTC模式的最明显优势就是能够帮我们节省佣金费，传统的经营方式是，我们把库存上架到OTA平台，然后消费者通过平台的曝光了解到我们的某个库存，这里要特殊强调是库存，并不是你的品牌，因为对于消费者来说，他的认知是找酒店去携程，然后在携程里找到了一个看起来不错的库存，然后成交，在这整个过程里，完全get不到你是个什么品牌。

当然现在连锁率这么高，很多大规模连锁品牌在这方面做的不错，强行植入品牌认知已经成了各家的SOP。

说到这里就要聊聊到底什么是品牌。



品牌并不是有个 logo 起个名字，而是一种大幅降低决策成本的工具。

举个例子，当下亚朵具有非常大的酒店规模，住过一次他们房间后觉得还不错，未来的住宿决策我就优先选择去亚朵，你看这样是不是这个品牌就降低了决策成本，别管我是在携程上搜索亚朵，还是去亚朵小程序，这都不重要，主要是的决策模型发生了改变，效率更高了。

所以 DTC 是在构建一种将商品或服务直接销售给消费者的运营模式，这种模式不受到单一渠道的销售限制，而是所有可以直接触达消费者的方式都被囊括其中。

这样的案例在各行各业不胜枚举。

02

为什么说 DTC 模式将是新酒店品牌的主流

从电商行业的发展轨迹可以看出，电商的 1.0 时代是供给的时代，有货就不愁卖，线上电商渠道替代了传统的线下卖场，销售变得更加高效。

电商的 2.0 时代则是消费者的时代，一大批经营者关注到消费者的新需求，开始专门为一群人服务从精细化选品到自造产品，这个阶段是数字化快速推动了满足需求的能力，这也是品牌化的基础。

电商的 3.0 阶段则是一个品牌全面爆发的阶段，开始有大量的品牌主离开平台，一方面是因为渠道成本升高，但另一方面实际上是同质化供给快速增加已经抢不到了，这个阶段的经营开始独立品牌，离开超级大平台，启动了多元化的触达客户能力，他们上多电商渠道，同时靠微博开始疯狂扩张(那时候没有抖音小红书)造就了一批我们耳熟能详的“淘品牌”。

再来看我们的酒店行业，当下是不是正处在对应电商 3.0 的阶段呢。

我们经历了夫妻老婆店的 1.0 时代，OTA 诞生后，快速整合了消费者的消费入口，进入了以消费者为中心的 2.0 时代。

2.0s 时代数字化提高带来需求的挖掘能力变强，催生了一批新酒店产品，最具代表性的就是经济型和中端连锁酒店了吧，可以说他们就是基于 OTA 高速增长的这个窗口期抓住了一定的需求，那么当下是不是处于 3.0 阶段呢。

上面提到，我们观察到有大量的地方性新酒店品牌诞生，他们在品牌内容的塑造上非常迎合 90 00 后的审美和消费理念。



在渠道的推广上,从诞生那一刻起就考虑到了房型酒店设计要能够在小红书抖音这样的内容平台上产生传播,以及如何引导住客自发在内容渠道进行UGC(自发产生内容)推广。

那为什么这样的趋势一定会到来呢。

本质上是行业数字化的程度继续提高,同时主要的消费群体发生了变化。

千禧一代和Z时代对消费的理解和习惯完全不同,这也就是为什么这几年新消费品是最大的风口之一,随着中国的强盛,文化自信的觉醒,生下来就是数字化社会的Z时代成为消费主力,这都是必然会发生的,在酒店行业也是如此,住宿对年轻来说也不仅仅是一个出差旅行时睡一晚这么简单。

讲到这里我们已经可以得出一个结论了,DTC的经营模式几乎可以等价于面向年轻人的消费模式。

他们通过内容了解到你的品牌,然后通过入住消费后的体验认同你的品牌,再通过全新的沟通方式(可能是微信好友、可能是小程序,但肯定不是OTA)直接找到你的品牌。

03

新一代酒店品牌如何构建 DTC 经营模式

我们先来看看是怎样的消费因素在影响着各行各业的品牌都采用 DTC 模式。

1. 千禧一代和 Z 时代成为了消费主力
2. 品牌价值在影响消费决策
3. 多环节触达影响消费心智

接下来我们就看看如何构建 DTC 的经营模式,来满足上述因素。

产品单一爆款

首先从住宿产品上来说,要更加精准明确,服务哪群人,他们什么特征,有什么样子的消费习惯和特殊消费需求,而不是简单的提供较为通用的产品与服务,通用意味着没有记忆点没有品牌辨识度,能服务所有人意味着无法被某类人喜欢。

想要打造一个 DTC 品牌首先是要做好产品基础,让产品和服务和品牌想要传递的故事具备一致性,并且可以传播。

要具备爆款思维,在一个品牌的产品体系中,要有能够出圈带来流量的产品,



要有能带来利润的产品，他们分工不同。

爆款产品承载着扩大品牌影响力的责任，对我们酒店来说，可能每家店都需要有那么一两个爆款房型，价格也比较适中，用来在渠道上承接流量以及扩大传播。

在我们住客云服务的一些客户中这样的趋势已经非常明显。

我们在一些地区酒店品牌中发现，有一些房型在小红书抖音等渠道爆火，一房难求，商家会承接这些潜在消费者，通过其他房型进行消化，也配合私域体系，大规模服务潜在客户增加预定转化率。

好内容+全渠道

一个自带传播属性的品牌，才可以说是一个品牌，如果品牌无法在某个圈层的消费者中具备口口相传的能力，这个品牌实际上是不成立的。

传播可以约等于内容，一个品牌本身就应该是一个好内容。

首先要有一个品牌故事，比如亚朵来自于亚朵村，这个村子本身就会勾起消费者的好奇心，一个品牌的诞生一定要具有故事性，它可能无法直接传播，但会让品牌具有生命力。

在某机构 DTC 消费者洞察报告中表示。

新一代年轻的消费者中被品牌价值影响而产生消费决策的比例超过了 55%。

这其中有 35%的首次消费者会因为品牌理念与自身价值观一致而再次消费。

而有 47%的消费者会因为品牌违反了个人理念和价值观而更换其他品牌的产品服务。所以你看，构建一个符合消费者价值的品牌内容已经成为了必不可少的能力。

再说回产品，产品本身也应该是好内容，现在的年轻消费者越来越多的打卡需求其实是不能忽视的，年长一些的经营者容易抵触这样的信息，一提到网红就非常抵触，网红有网红的问题，但网红产品往往却是符合渠道传播逻辑的，甚至一些产品在打造的时候就要为某些渠道量身定制。

除了 OTA 预定平台之外，一个好产品(内容)应该具备丰富的全渠道传播能力，因为 DTC 品牌不会只在一个单点投入，消费者在每个渠道都能看到酒店品牌的产品会加速消费决策。

过去酒店只需要上到 OTA 等客上门即可，DTC 模式强调的是直接面向消费者



的经营模式，OTA 以外的全渠道也是一种直面消费者的体现，那具体的渠道有哪些呢？

下面来一一举例

内容渠道：小红书、抖音、快手等，我们需要根据自己品牌面向的客群来找到匹配渠道

私域渠道：微信生态，公众号、个人微信好友沉淀、社群、视频号等，私域渠道是更适合圈层传播的渠道，合理经营不仅可以增加 GMV 销售还能形成圈层裂变

付费渠道：百度大搜、知乎、抖音广告、朋友圈广告等。

付费渠道是 DTC 品牌在中后期需要重点发力的渠道，当我们在一个区域有了一定规模之后，付费广告有时的成本可能比 OTA 获客成本低得多，前提也是场景明确，精准，产品匹配后，付费的前提也是在各个生态中有比较好的流量承接能力，比如在朋友圈广告的投放时，要把客人直接落到你品牌自己的小程序中，在抖音生态时，要把客人落到抖音小程序中，这样才能有比较好的转化率，住客云就可以提供这样的落地能力，为品牌构建高度自定义的专属小程序。

数字原生

当下是一个数字化的社会，这时候诞生的品牌实际上也是一个数字化的品牌，什么意思呢，近年来新成立的酒店品牌从创立开始就基本上采用了完全的数字化经营逻辑。

在预定环节，OTA 早就完成了酒店产品交易的数字化。

在经营环节，有 PMS 和内部的一些系统，完成了酒店运营的各环节数字化。

在客户运营环节，有各种 SCRM 及企业微信工具完成了和客人触达形式的数字化。

你看，是不是几乎每个环节都是数字化的经营模式了，当然这里特指比较新一些的品牌和从业者，这就是数字原生，生来即 100%数字。

那在这样的趋势下，经营会发生什么样的改变呢？这跟 DTC 直面消费者的经营模式有什么关系呢？

过去，酒店的经营是经营库存，当下已经逐渐转变为经营人群，数字原生的品牌有全新的面向人群的经营模式，从消费者触达，到服务新客，到培育老客，



到持续留存忠诚，这一条路径都发生了改变。

过去考的可能是会员系统，当下只有会员可能完全没用，可能还得靠一个有趣的管家。数字原生后，经营的各个环节都有了改变。

获客

在获客环节，DTC模式要更多凸显品牌价值与理念，不能仅仅追求成交，要在成交之外持续植入品牌，在节日活动方面，也不能只是单纯的报名OTA活动换取简单的入住率，也要思考如何以更多数字化方式通过品牌直接将产品和服务呈现给消费者。

DTC模式下要格外重视内容营销，抖音直播，小红书种草，都是在获客方面的方式，这些基于数字经济诞生的新交易形式基本上代表了年轻人的消费习惯，酒店的产品要往这些新形式上去改变，同时要加大投入力度。

留存及提高忠诚度

我们天然地认为酒店的复购率是很低的，其实这是不绝对正确的。

相比其他零售自然是低一些的，住客云服务的3个月就能让一个品牌的官方小程序预定占比达到总入住率的40%以上半年可以到60%，当你有一半以上的客人通过官方渠道预定时，经营才是可扩张可持续的。

在DTC模式下要更加强调这方面的能力，要更加精细化进行运营，一个客人预定之后，来这个城市多少天，是出差还是旅行，接下来可能要去哪里，如果都可以摸盘清楚，就意味着可以提供更加精准的服务，一个从OTA预定一晚的客人，但他来这个城市5天，后面的4晚是不是就可能去转化在自己的品牌下消化，这个过程里就需要传递出更多的品牌价值与服务。

当这个客人离开了这座城市，是不是就失去了和酒店品牌的链接，理论上是，但聪明的酒店从业者做起了电商，本质上也是一种品牌理念的持续输出，将一种生活方式的理念，持续传递给消费者以换来对品牌的认同和忠诚。

在数字原生的当下，最核心的是构建出一整套持续服务和触达的能力。

因为和消费者有了新的交互方式，所以带来了更多数据和反馈，这些反馈增强了品牌对产品和服务的迭代，而这些正向的迭代逐渐成为品牌竞争力和稀缺的一部分，消费者就会更加认同品牌，从而形成了一条持续增长的闭环，这就是DTC直接面向消费者经营的底层逻辑。



谷安迪：俄乌战争的酒店管理维度思考

来源：迈点网 · 2022-03-01

酒店管理者如何理解复杂多变的市场环境？

（迈点专栏 谷安迪）俄乌局势急剧恶化，“老俄”一路“乌拉”兵临基辅城。一时间，各种战况直播，时事评论，萦绕生活；似乎无论是哪一路人士，都忍不住好一顿吃瓜。那么，在吃瓜看闹，忧心世界的同时，作为管理者，我们能从这变局大事中学到点什么？笔者试着总结，同仁们姑且一看。

因为本文讨论的是俄乌事件的管理启示，所以战争的黑白曲直皆不在本文的讨论之内，更何况对于世界大盘的指指点点，本就是广大群众的茶余消遣游戏，着实有点徒劳无功。

择长项以破劣势

孙子兵法有云：上兵伐谋，其次伐交，其下攻城。所以，动兵交战，永远是一个统帅战略工具箱里的下策。原因很简单，大炮一响，黄金万两，再加上国际社会的施压成本，总是一个国家的不能承受之重。然而普京下令攻入乌克兰，从俄罗斯本位的管理者角度来看，似乎是一个根据现实情况所能做出的最好的选择。他的出牌，是在手中好牌不多的情况下，用仅有的优势筹划出了一番独到的效果，堪称择长项以破劣势。

北约持续东扩，美国制裁大棒连续重击，对于经济规模还不如中国一个广东省的俄罗斯而言，在谈判桌前与西方列强“好好说话”，他根本没有压腰的筹码。也正因此，普京才讲：抗议一万次，也不如轰炸机的翅膀煽动一次。毕竟轰炸机是俄罗斯拿的出手的玩意儿。

再看俄国为什么还能称得上在中美之外的第三个超级大国？前苏联的军事遗产（核武器家底儿）、依然有过人之处的军工能力和民族性中的战斗意志，这



三点加在一起，才让俄罗斯有了“腰跨片儿砍敢豁命”的人设，这也是“战斗民族”之所以不可轻视的支点。

管理感悟：

背景之上，我们把镜头拉至管理维度，在任何形式的管理实践中，管理者既要有局内人的视角又要有局外人的视角，且局外人的视角越宽阔越好，最好接近所谓的“上帝视角”。局外视角是战略视野的基础，它不单单是关注竞争对手有什么，还要关注与竞争对手息息相关的博弈关系。从“局外视角”我们可以纵览“别人有什么”以及“大势的洪流会如何影响别人的所有”，之后我们再回到局内人的视角去思考，一切才有意义。

局内人视角：关注自身价值链

局外人视角：关注竞争对手+与其关联的博弈关系+环境变量

局内人视角关注的是“我们自己有什么”，而我们最终需要通过局内人视角来辅助决策的是“如何用好自己的长项”。“自己的长项”是系统性的不是单一性的，从管理学上讲，它是组织内部协作形成的多元素协同的价值链的产物。前面说了，俄罗斯的武力之强也不只是“核武器家底”那么简单，军工工业水平和民心中的战斗性加上核武家底才融合俄罗斯战争力量的“价值链”，如果武器都是买来的，人民缺乏战斗的民族性，或是没有核家底做压舱石，长项也不一定就强的起来。

但是，纵使强项突出，“用自己的长项”也是相对的，它必须匹配于“别人有什么”以及“大势会改变什么”才能奏效。因此，在环境充满不确定性和复杂性的情况下，所谓决策，无非是拿能够确定的自己的“长项”，去对决外界相对确定的“弱项”，用自己的强对别人的弱，才能尽量把劣势转化成对自己有利。

试想普京作为一个管理者所面对的局面。美国主导的北约东扩，以经济强势为后盾，以制裁大棒为软刀，以和平演变为策略，以孤立拆解为目标。在俄经济上缺乏反制之力的现实下，东扩最终的结果就是对手不断收紧和平演变的包围圈，直至引发俄罗斯的内部分化和再分解。

这也是普京一直强调的，俄罗斯的“别无选择”之处。

但是，再强大的对手，仔细观看，终有破绽。反观以美国为首的北约，其突显的弱点至少有两个：一，如三国时袁绍的十八路诸侯联盟，皆各怀鬼胎；二，



西方式民主制度易于形成决策观点的对立，很难形成军事对抗的共识和决心。这两个弱点又因为一个催化剂而被放大，那就是深度互联网时代和社交媒体时代所形成的社会意识形态的加剧割裂和分化。

俄乌开战后，从美国和北约的反应可以看出，北约的和平演变式的东扩之所以被所有成员一致支持，是因为代价很小但获利潜力很大；而一旦开战，牵涉到流血牺牲和战争升级的风险，正面对抗俄罗斯就成了一个代价很大但利益不确定的游戏。这时候再问起谁能站出来，就好比吕布已经到了十八路（反董卓）诸侯联盟的城下，连问几声谁来迎战，其结果多是中军大帐中的面面相觑。

但是，深一个层次看，北约和美国的示“怂”也并不是那么简单，这背后是其政体的运行现状所决定的，西方的选举制度要求政客必须在任期内尽可能的兑现现实可见的国家利益以赢得持续的支持，但是正面对抗一个大国这等大事，长期利益或有，短期伤害易见，因此不到关乎自身生死存亡之际决心和共识极难形成。

再从社会深度互联网化和社交网络化的视角看，虽然西方网友们义愤填膺的谴责俄罗斯，但如果我们做一个是否同意你自己的国家向俄宣战的调查，结果怕又是另一番景象。网络世界本就是一个舆论权力和舆论义务不成正比的空间，而这种失衡的权责无疑会无限激发公民的利己意识，同时弱化利他的全局观。渐多的狭隘利己倾向和渐弱的利他倾向，必然会形成社会的共识割裂和意识分化，而这割裂和分化再配上宽泛的选举和秀场式的夺票，则难免会加剧共识达成的难度，瓦解战略形成的决心。

时至今日，当欧美人民还在为防疫政策和戴不戴口罩而游行的时候，普京从一个侧面或已看清，西方民主在互联网时代的张力分化之下，其决策的“过程成本”已经逐渐超过了一个政体基于效率和效能的需求所能承受的合理范围。

“两个弱点，一个催化”合并起来恰好吻合俄罗斯仅有的“价值链长项”，站在管理者的理性角度，我们或许可以总结：普京下令进军乌克兰是一个基于自身优势、外在形式和对手弱点的理性判断。如果我们把它作为一个管理决策来看，这张牌打的没什么毛病，应当是一个经过周全思虑之后的最有利选择。

当然，亦从管理的角度来看，在复杂环境之下所做的最有利的决策，并不能保证一定就能完成理想目标，决策者必须在变量和不确定性的相互交汇中连续赢



得无限博弈中的回合，才能最大程度上靠近自己的战略目的。根据《哈佛商业评论》2011年九月刊的文章《学会与复杂性共存》所述，复杂性环境有三个主要属性：

- 一，可能发生相互作用的要素数量繁多
- 二，要素之间的相互依存关系错综复杂
- 三，要素的多样性较高

不难想象，关于俄乌冲突的决策环境，就是一个典型的复杂性环境。北约各国之间的态度和立场、北约和美国之间的一致性、美国战略筹划、域外国家的立场和态度、域外超级大国的立场和态度、战争双方的强弱对比、每个战争阶段对于战争双方的当下利弊……等等等等这些繁多、多样又存在相互关联及博弈关系的要素，让每一方的决策活动，都必须在一个复杂性环境中“剥洋葱”或“摸着石头过河”。

酒店管理随想：

对俄乌冲突决策环境的认知和对俄罗斯领导人决策行为的分析，或许能帮助酒店管理者理解眼前所面临的一些复杂环境。比如，疫情之下的酒店市场，就是一个较之以往平添诸多复杂性的经营环境。疫情爆发的地点、疫情蔓延的时长、地方政府政策的导向、消费者心理的变化、营销渠道的变迁、全国抗疫的趋势、世界抗疫的趋势……. 这些因素也有数量繁多、样式多变且相互依存的特性，而这些特性之间的彼此作用，也正是让我们觉得彷徨焦虑的源头。

对于一些经营中的酒店甚至是老酒店而言，慨叹往日的辉煌、唏嘘后来者的标新立异以及盲目的跟风学步，似乎都不乏为焦虑中惶惶之策。或许我们应该试着参考一下普京的实践：

找到自己的价值链长项

找到对手的战略弱项

尽可能看清那些相关联的博弈关系和环境变量

同时以过往数据为基础、当下情形为导向、以前沿的信息为预想，抛开那些名存实亡的预测游戏。或许当我们脚踏变局，接受无常，步步为营，量力求变的时候，大家都在这充满 VUCA（volatility 易变性，uncertainty 不确定性，complexity 复杂性，ambiguity 模糊性）的环境中活的好些。



成都银杏酒店管理学院 GINGKO COLLEGE OF
HOSPITALITY MANAGEMENT

主办单位：成都银杏酒店管理学院图书馆

出版发行：内部刊物

责任编辑：夏利君

出版期号：2022 年第 3 期月刊（总第 196 期）

投稿方式：yxxytsg@163.com

联系电话：028-87979510