

原文请参阅：

<https://www.atkearney.com/transportation-travel/article/?a/china-s-hospitality-industry-rooms-for-growth>

中国酒店业—增长空间

在今后十年，中国酒店市场的爆炸性增长将会继续。

作者：Chee Wee Gan 和 Mui Fong Goh

由于中国酒店市场远未达到饱和点，因而在今后十年其爆炸性增长将会继续。

目前，中国酒店业已经历了飞速的增长，并由此产生了 250 万酒店房间和 440 亿美元的业务量。一些分析师暗示该市场将要达到饱和点，然而当与成熟市场的酒店渗透率相比较时，例如英国拥有 10 酒店房间/1,000 人，美国为 20 酒店房间/1,000 人，而中国仅为 4 酒店房间/1,000 人，呈现出低状态。我们相信该市场的增长空间是很大的：在未来 10 年，酒店业将达到 1000 亿美元产业，拥有 630 万房间，并达到 8 房间/1,000 人。

酒店经营者需要了解哪些知识，以便利用该增长带来的机遇？以下五个趋势可帮你打进中国酒店市场。

趋势 1：不同酒店市场的增长不同

在今后十年，所有酒店市场都将出现增长，但中端酒店市场和经济型酒店市场将迎来最大的增长（参看图 1）。¹ 二三线城市将出现最为显著的增长，原因是其对会谈、奖励、会议和展会持续的需求。高科技产业园准备和增殖中的大量新旅游项目，也将推动旅游住宿的需求。

关键点：有足够的增长空间，且会有新进入者

如对全球经营者来说，中国的酒店市场不是最重要的市场，那将会是重中之重的市场，原因是酒店房间供应将持续增加，而经营者将会利用更多的品牌来扩展其投资组合。同时，由于中国出境旅游者持续增多并寻求熟悉的品牌，因而强劲的中国存在同样是重要的（参看侧边栏：中国出境游）。Marriott、Starwood、InterContinental 和 Accor 以组合形式，在中国有约 40 家新酒店，并仍在增长。同时，还将出现区域进入者，以在市场进一步合并前抓住机遇。

Figure 1

Mid-scale and budget hotel segments in China will experience the greatest growth



¹ Price is standard room rate before tax.

Sources: National Bureau of Statistics of China; customer survey; A.T. Kearney analysis

图 1：中国中端酒店市场和经济型酒店市场将经历最大的增长

(十亿美元)

高端

中端

经济型

CAGR (复合年增长率)

依据城市类型的价格范围

(美元)¹

高端

- 一线 >125
- 二线和三线 >95

中端

- 一线 55-125
- 二线和三线 40-95

经济型

- 一线 <55
- 二线和三线 <40

¹ 价格指税前标准间房价。

资料来源：中国国家统计局；客户调查；A.T. Kearney 分析

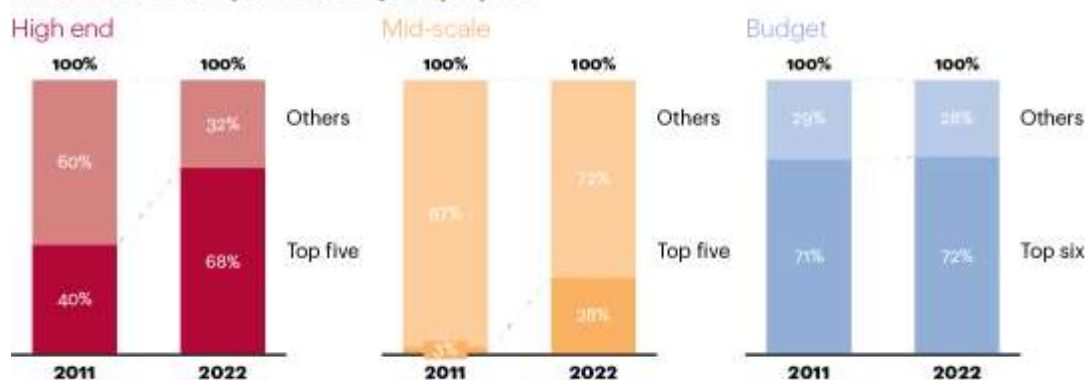
趋势 2：合并将出现在高端和中端酒店市场

在过去几年中，已经出现了重要的投资和合并，特别是在经济型酒店市场，如 Home Inns 对 eJia Express、Motel 168 和高星级酒店的收购。高端和中端酒店市场很可能会主导未来的合并（参看图 2），在这两个市场中，中端酒店市场是最分散的。由于大量经济型酒店扩大为中端酒店，合并就会出现，如 2012 年 Hanting 对 Starway 的收购。同时，国际经营者会扩大其品牌，出现在该市场，并寻求适当的收购。

Figure 2

Consolidation in China's hotel industry will occur mainly in the high-end and mid-scale segments

Market share of top five and top six players



Sources: National Bureau of Statistics, analyst reports, annual reports of listed hotel companies; A.T. Kearney analysis

图 2：中国酒店业的合并，将主要发生在高端和中端酒店市场

前五位和前六位酒店经营者的市场份额

高端

其它

前五位

中端

其它

前五位

经济型

其它

前六位

资料来源：国家统计局；分析报告；上市酒店公司的年报；A.T. Kearney 分析

关键点：在目前的进一步合并前捕获中端和高端业务

由于中端酒店的服务水平低，再加上国内经济型酒店经营者的增多，以及国际连锁酒店对该市场的投资，该市场的竞争将加剧。我们可以预期该市场的更多收购，以及新的更强引领者的出现。由于高端酒店市场进一步合并，新进入者要寻求机遇就会变得更加困难，未来的2-3年将是它们努力的最后时机。

趋势 3：旅游者将更为挑剔

中国经济的迅速增长，造就了大量中产阶级，其追求生活质量的提高，因而引发了在中国更为休闲和度假旅游的发展趋势。以休闲为目的的旅游者比例，从1999年的30%增加到了2010年的46%，并且该趋势有望持续增长。

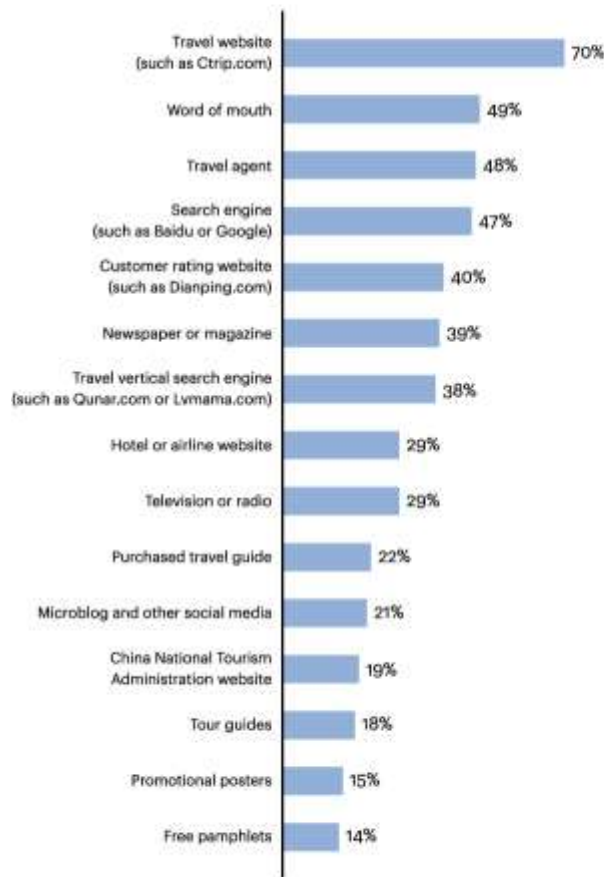
中国人的度假方式也发生了变化。根据最新有关中国上层中产阶级的A.T. Kearney客户研究（目前，该阶级包括1300万家庭，并预计在未来10年增长到5500万家庭），相比较随团旅游，中国人更倾向于个人游。² 总共有712名参与者接受了调查，其中89%的人已有个人游的经历，而72%已参与过随团旅游。这些度假者寻求的是放松，而非行程安排紧密的旅行，并且其想要每次去不同的地方旅游，这不同于西方的旅游者，他们想要的是重游最喜欢的度假地。如一名受访者所说：“中国有句古话，“读万卷书不如行万里路”，我渴望到不同的地方旅行。”

中国旅游者不但变化其度假方式，还会变化其旅行计划和方案。我们的客户调查显示，约70%旅游者运用网上旅游网站来收集信息，58%旅游者通过诸如Qunar.com或Lvmama.com来预定住宿（参看图3）。考虑到中国有超过5亿的互联网用户，且个人游需求的不断增长，网上旅游网站对任何酒店经营者来说，都是重要的销售渠道。

Figure 3

Some 70 percent of Chinese travelers use travel websites for gathering information

Source of hotel information
(% respondents)



Most frequent channels used to book a hotel
(% respondents)



Source: A.T. Kearney analysis

图 3：约 70%中国旅游者运用旅游网站收集信息

酒店信息来源

(%受访者)

旅游网站 (如 Ctrip.com)

口口相传

旅行社

搜索引擎 (如百度或谷歌)

客户评级网站 (如 Dianping.com)

报纸或杂志

旅游垂直搜索引擎（如 Qunar.com 或 Lvmama.com）

酒店或航空公司网站

电视或广播

购买的旅游指南

微博和其它社交媒体

中国国家旅游局网站

导游

宣传海报

免费小册子

订购酒店的最常用渠道

（%受访者）

旅游网站

酒店网站

旅行社

打电话到酒店

航空公司（如住宿与机票捆绑）

其它

资料来源：A.T. Kearney 分析

关键点：使你的理念、服务和经济成功适应中国市场

中国消费者有特殊的需求，因此一些国际连锁酒店特意为中国市场启动了新品牌和理念，如 Accor 的 Mei Jue 取代了 Grand Mercure 品牌、InterContinental 的 Hualuxe、以及 Movenpick 的 Rui Xiang。有关地址、产品、服务和便利设施的适当网络说明，同样是很重要的。在中国，后面两者尤其重要，因为餐饮和 spa 可占超过 50% 的酒店收入。投资品牌、销售渠道和强有力的地方忠诚计划，是赢得客户的另一关键点，因为可靠的品牌和销售渠道可增加 20% 甚至更多的收入。根据我们的客户研究，50% 的中国上层中产阶级人群，在选择酒店时会受忠诚计划的影响。洲际酒店集团（IHG）在中国有最大活跃性的忠诚计划，拥有 2 百万成员。

最后，适应标准和经济对盈利能力来说是至关重要的，并最终决定你在中国的发展步伐。拥有强劲品牌标准的连锁酒店需要有足够的灵活性，以使其得到好的发展。例如，相比较欧洲和美国的二星或三星酒店，中国二星或三星酒店存在的最大问题不是隔音，而是建筑成本的

缩减。

趋势 4：新模型和模式

为满足度假旅游者不断增长的需求，诸如 Starwood 和 Marriott 的主要连锁酒店以及诸如 Club Med 和 Banyan Tree 的精品店经营者，将其度假酒店遍布到全中国。该趋势不仅限于高端酒店，国内经济型酒店经营者意识到 63% 的经济型住宿是为休闲旅游者服务的（对比 42% 的高端住宿），并由此考虑扩大经济型度假村的发展。

中国的度假租赁市场也在发展阶段，预计在今后两年每年规模会加倍一次，并在 2015 年将达到 10 亿美元。由中国知名在线旅游服务商 Ctrip 和美国主要度假租赁公司 HomeAway 投资的，包括 Tujia、Airizu、YTX 和 Mayi. Tujia 在内的主要酒店经营者，主导着高端酒店市场。Tujia 的服务对象为在诸如房间维护、货物接送和饭店指南协助的租赁住房方面，寻求酒店式服务的旅游者。

尽管分时使用模式在中国并不是最新出现的，其仍处在发展的初期。诸如 HNA's Club Vac、Tianlun Vacations 和 Freedom Vacation Club 的国内酒店经营者，均是分时使用模式的引领者。然而，很多中国人仍对分时使用模式表现出消极的态度，58% 的受访者列举公司破产作为其不赞成的原因，40% 的受访者抱怨该模式缺乏弹性（随着对成熟市场分时使用观念的了解，该态度也在发生变化）。在我们的研究中，一个消费者群体的评论包括以下各项：

- “我喜欢这个新观念。在有足够保证的情况下，我愿意尝试该分时使用模式。”
- “这完全是为梦寐以求的度假方式。我迫不及待的想要去尝试。”
- “看到这些宽敞的房间和友好的工作人员，我现在对服务质量很有信心。”
- “这些度假村确实很有吸引力，使我有如家的感觉。”

国际酒店经营者 Anantara 计划在中国发展分时使用模式，并在不久后会有其它主要酒店经营者来发展该模式。

关键点：创新并准备新的竞争模型

在未来，消费者的选择会增加，如同竞争一样。该市场会继续创新，因此超越传统竞争领域向前看，将是明智的。我们可考虑新模型和模式，以及混合房地产和产品的杠杆协同性和差异化。通过为度假租赁和较短期租赁者提供管家式服务，以及为分时使用模式提供更多一般服务，使该类新模式和关键适应中国消费者，这是很有必要的。

趋势 5：政府继续促成该市场

中国的五年计划将旅游业视为一个核心增长引擎，很多省级政府当局计划通过鼓励直接投资旅游业房地产和旅游产业，来进一步促进旅游业发展（参看图 4）。由于政府制订了此类计划，其开始专注于差异化、国际化、高端品牌、重大影响、受欢迎投资、为主要酒店经营者提供诸如土地价格折扣的支持、现金或税收激励、以及优先审批流程。其它部门考虑为诸如分时使用和度假租赁的新模式提供支持，以作为帮助销售现有房地产的一种方式。

图 4：中国各个城市如何计划发展旅游业

城市	旅游业发展计划
威海	● 专注于包括观光和娱乐在内的多个兴趣项目

	<ul style="list-style-type: none"> ● 创造新选择，并发展高端设施和服务 ● 专注于国内和国际旅游者 ● 提高服务质量和基础设施
昆明	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过改革和升级酒店产业，来加快旅游业发展 ● 明确大型项目和旅游活动 ● 吸引更多国际旅游者和投资
扬州	<ul style="list-style-type: none"> ● 发扬城市的古代和现代文化 ● 开展更大的项目（利用重要投资和知名品牌，来提高影响） ● 通过品牌差异化和升级，来提高城市形象
丽江	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用园林城市的声誉 ● 利用高端独特的民俗文化以及生态和特殊兴趣度假，来提高品牌知名度 ● 支持国家和国际合作
三亚	<ul style="list-style-type: none"> ● 大力吸引国际旅游者和投资 ● 精心培养旅游景点品牌 ● 谨慎发展诸如高尔夫和潜艇观光的分化活动
阳朔	<ul style="list-style-type: none"> ● 增强旅游产业 ● 促使市场从低端向高端发展 ● 专注于观光、文化、休闲、生态、民俗文化和探险

资料来源：A.T. Kearney 对政府投资局和区域旅游管理局的采访

关键点：发展清晰的政府关系策略

通过建立自己的团队或发展与主要当地开发商的关系，来投资政府关系。很多在先前房地产热中过度建造的开发商，正在寻求合作伙伴，以帮助出售并管理其建造的房地产。而诸如 Vanke 的习惯上专注于住宅项目的其它开发商，会寻求新行业以发展自己。例如，IHG 与诸如 ETG、Shimao、HNA 和 Poly Real Estate 的主要开发商建立了战略伙伴关系，而 Starwood 同样与 Wanda、Greentown 和 Powerlong 建立了战略伙伴关系。

如果你考虑分时使用和度假租赁，则由于有关该行业的法规还不完善，发展政府关系是更加重要的。专注于诸如国家旅游局的中央政府以及多个地方和省级政府的多管齐下的努力方式，将是最佳的。

变化空间

目前，中国的酒店业正在发生着变化。由于市场合并，以及新经营者的加入，未来 5 年是至关重要的。实施符合这些趋势的综合计划，能够使经营者在目前及未来取得成功。

¹ 市场规模包括定向的五星、四星、三星和经济型酒店，不包括一星和二星酒店以及未分级宾馆。

² 中国的上层中产阶级在本报告中被定义为，在一线城市年收入超过 RMB 300,000 元，在二线城市年收入超过 RMB 200,000 元的人群。