

首旅如家酒店集团

案例分析 Case Analysis

汇报人：20旅管敬羽新

前言



本报告以首旅如家集团为案例，基于扩张理论和竞争优势理论分析首旅如家集团跨区域经营范式，以期能为我国酒店业的品牌化和轻资产转型提供管理借鉴意义。

后疫情时代，尽管人们的消费意愿已渐趋理性，但今年以来，春节假期、五一小长假和十一黄金周的旅游热度已经说明，旅游行业的复苏是趋势的必然，“一季更比一季好，一波更比一波强”。在国家出台多项措施，大力推动扩大内需的战略背景下，我们坚信旅游行业将会表现出更强的韧性，实现跨越周期的发展，进而让中国优质的本土旅游品牌吸引全世界的旅游者，乘风破浪、出海远航！

目录

公司简介

- ① 品牌矩阵
- ② 业务模式
- ③ 营收情况
- ④ 跨区域经营

扩张理论

- ① 跨区域扩张动因
- ② 扩张理论——竞争优势理论

经营范式

- ① 跨区域竞争方式
- ② 人力资源与组织管理

借鉴启示

- ① 资本化发展
- ② 轻资产管理
- ③ 数字化转型

01.

公司简介

01. 公司简介



首旅如家酒店集团（BTG Homeinns Hotel（Group）Co.,Ltd）由原首旅酒店集团与如家酒店集团合并后成立。首旅酒店集团是国内大型综合性旅游上市公司，主要从事酒店运营管理及景区经营等活动。公司成立于1999年2月，2000年6月在上海证券交易所上市，拥有首旅建国、首旅南苑、首旅京伦、欣燕都和雅客e家等酒店管理公司，管理五星级到经济型的各类酒店200余家，形成了高档、中档、经济型的酒店品牌运营管理体系和覆盖全国的酒店经营网络。如家酒店集团创立于2002年，2006年10月在美国纳斯达克上市。

01. 公司简介

集团旗下品牌矩阵



首旅如家酒店集团旗下拥有以住宿为核心的近20个品牌系列、近40个产品。实施“向存量要发展、向整合要发展、向创新要发展”战略，持续发力中高端酒店市场，积极跨界创新，打造面向未来，覆盖吃、住、行、游、购、娱的顾客价值生态圈。截止2023年3月底，首旅如家酒店集团在国内600余个城市运营超6000家酒店，覆盖“高端”、“中高端”、“商旅型”、“休闲度假”、“社交娱乐”、“联盟酒店”全系列的酒店业务。公司旗下酒店品牌风格各异且相互补充，较大程度满足了不同出行人群的住宿需求。

01. 公司简介

集团旗下品牌矩阵

高端商旅/度假型酒店	建国饭店 (高端精品商务)	建国铂萃 (精奢雅致艺术)	首旅南苑 (高星级商务度假)	京伦饭店 (高端四星)	南山休闲会馆 (高端大型接待)	逸扉酒店 (美感+品质+实用)
中高端商旅型酒店	和颐至尊酒店 (精致人文商旅)	和颐至尚酒店 (都市至尚体验)	和颐至格酒店 (多彩人文商旅)	如家精选 (精致商旅)	璞隐酒店 (城市隐逸)	扉缦酒店 (都市休闲)
	万信至格酒店 (多元化中高端)	艾菲酒店 (中端都市商务)	柏丽艾尚国际酒店 (法式品味)	YUNIK HOTEL (多元社交)	嘉虹酒店 (头等舱体验)	云上四季尚品酒店 (地域风情)
商旅型酒店	如家酒店 (温馨舒适)	莫泰酒店 (时尚简约)	驿居酒店 (变化+愉悦)	雅客e家酒店 (经济快捷)	欣燕都酒店 (京味风情)	
轻管理型酒店	诗栢·云酒店 (写意舒适)	素柏·云酒店 (情怀+故事)	睿柏·云酒店 (品质+个性)	派柏·云酒店 (自由多彩)	云上四季·民宿 (自在本身)	UP华驿精选 (好睡眠+舒适)
	华驿精选 (文化+精英)	华驿酒店 (文化+个性)				

首旅如家酒店集团品牌矩阵 (来源: 公司官网)

01. 公司简介

集团旗下品牌矩阵

尊享高端



品味中高端



品质中端



舒适便捷



特许加盟



休闲度假



首旅如家酒店集团品牌矩阵 (来源: 公司官网)

01. 公司简介

酒店业务模式



酒店运营业务

通过自有或租赁物业来经营酒店，公司通过向顾客提供住宿及相关服务取得收入，并承担酒店房屋租金，装修及运营过程中的管理、维护、运营费用及相关税费后实现盈利。



酒店管理业务

① 品牌加盟

公司与加盟酒店业主签约后协助其进行物业设计、工程改造、系统安装及人员培训等工作，使加盟酒店符合集团酒店标准，收取一定加盟费。

② 输出管理

公司通过对酒店日常管理取得收入，根据品牌不同分为按加盟酒店营业收入的一定比例收取，或按基本管理费加奖励（效益）管理费收取两种模式。

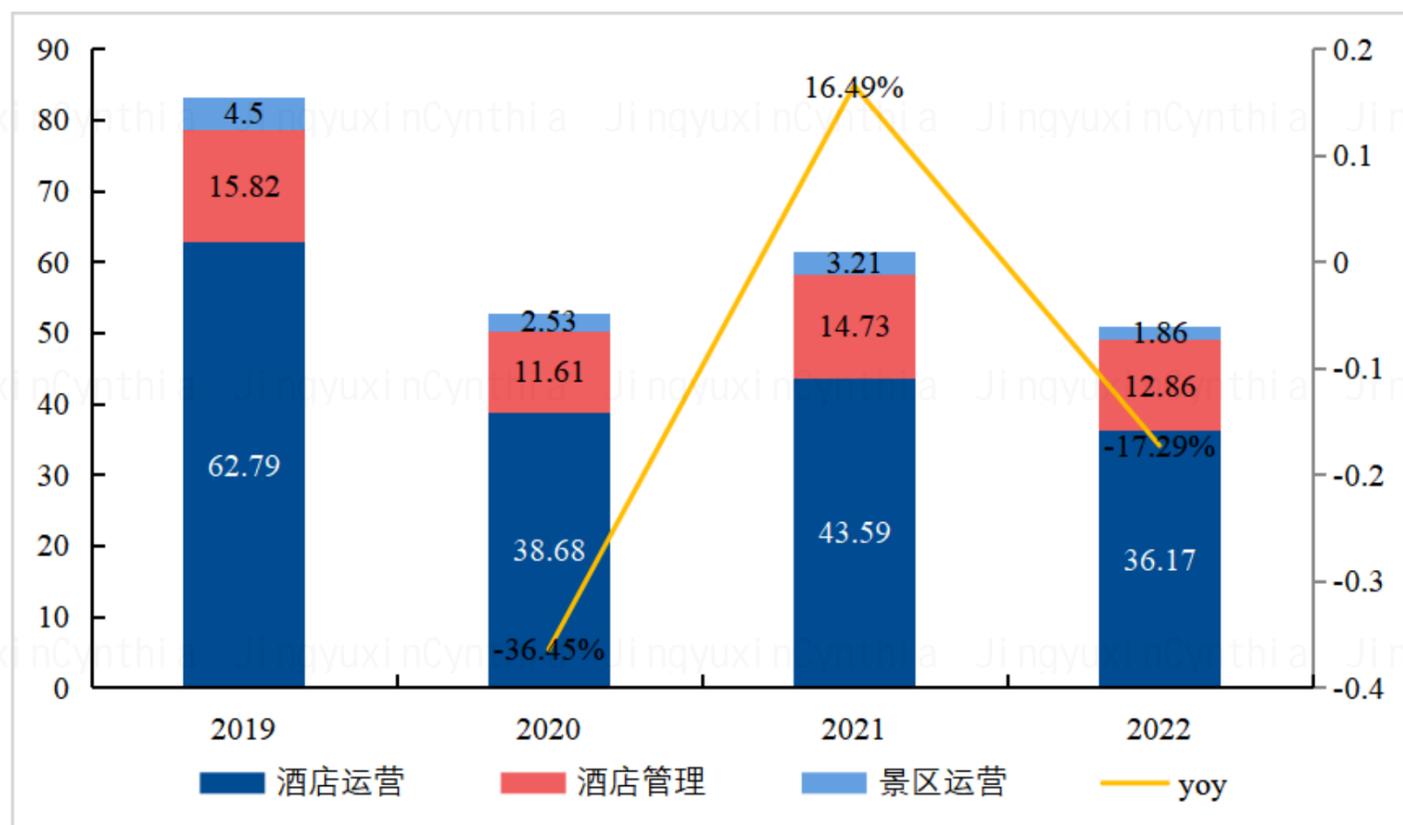
③ 其它特许业务

通过提供给加盟酒店服务支持取得收入，包括软件安装维护服务、预订中心服务和公司派驻加盟酒店管理人员服务。

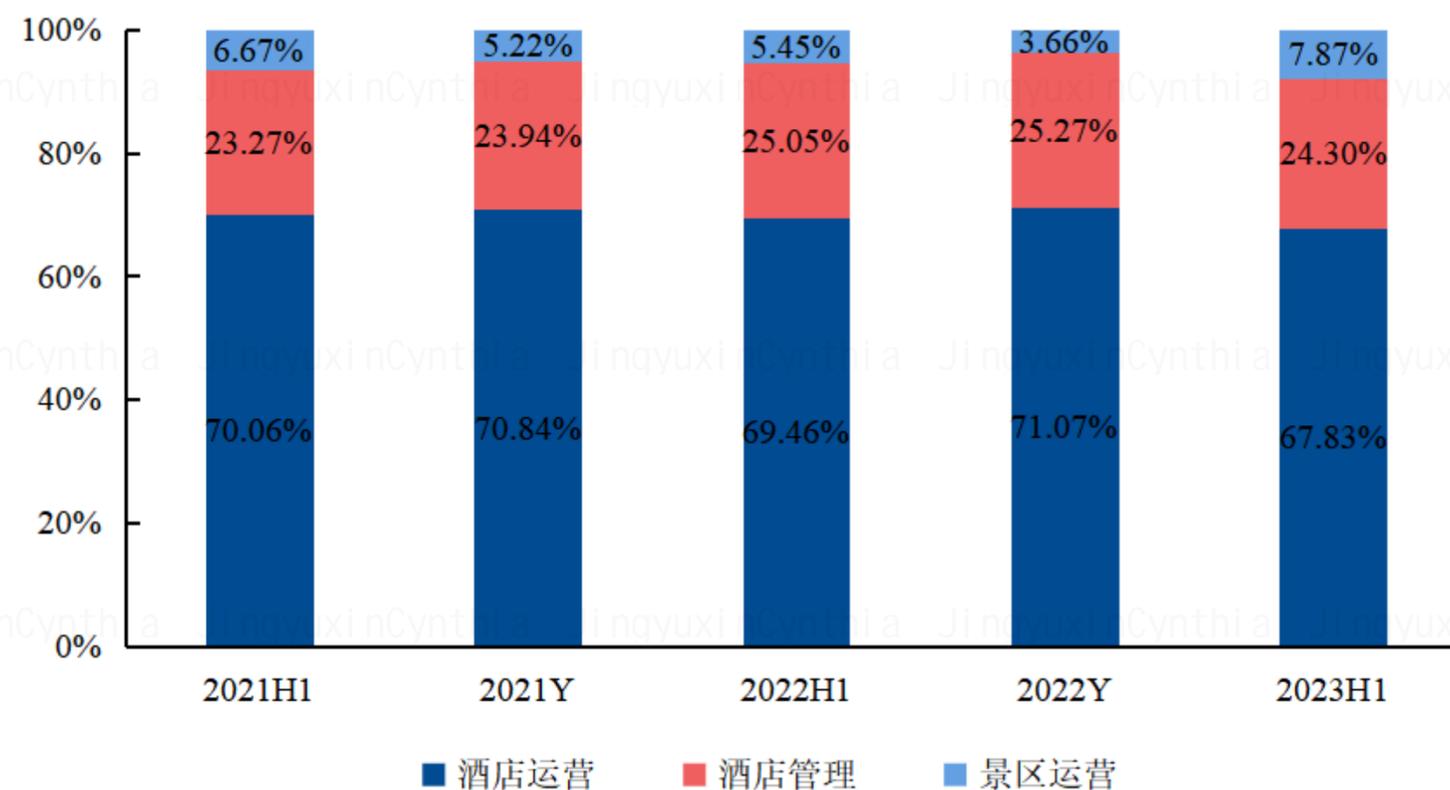
01. 公司简介

公司近三年营收情况

2019至2022年，首旅如家集团年度营收分别达83.11/52.82/61.53/50.89亿元，分业务情况来看，酒店运营贡献了大部分的营收，2023年以来景区运营的贡献率有所提升。



2019-2022年首旅如家酒店集团分业务营收情况
(单位：亿元；来源：公司财报)



2021-2023年首旅如家酒店集团分业务营收占比
(来源：公司财报)

01. 公司简介

酒店跨区域经营情况

截至2023年6月30日，公司酒店数量6,161家（含境外2家），客房间数480,102间。公司中高端酒店数量1,595家，占比25.9%，客房间数179,585间，占总客房间数的37.4%。公司中国境内酒店家数6,159家，客房间数479,805间。其中北京，上海，苏浙皖和津鲁冀，广东和川渝地区的酒店总数3,811家，占总数的61.9%；客房间数296,810间，占总数的61.9%。



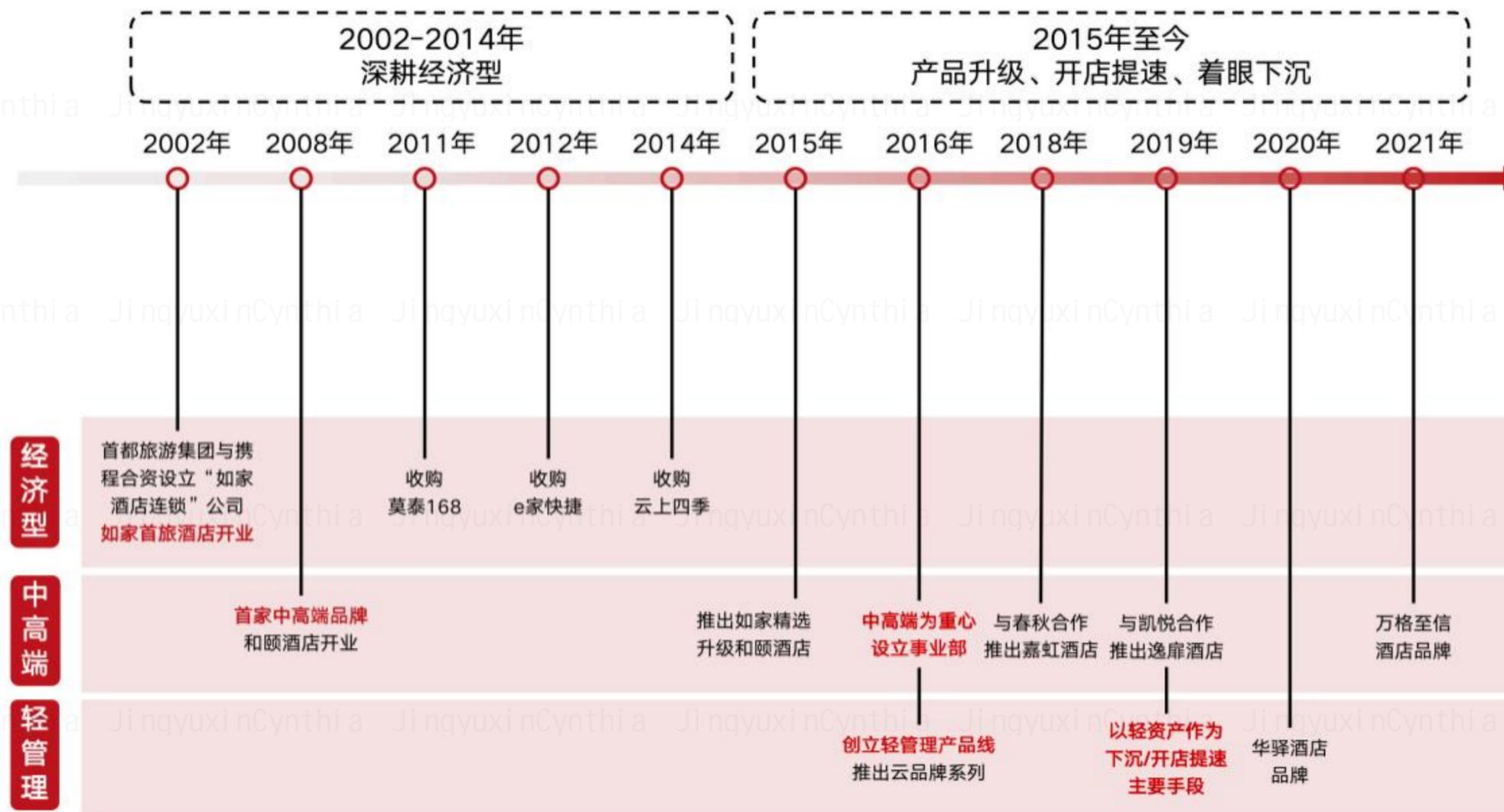
01. 公司简介

公司发展历程

首旅如家酒店集团的发展可大致分为两个阶段：

第一阶段（2002-2014年）：深耕经济型赛道，如家酒店品牌成为国内经济型龙头；

第二阶段（2015年至今） 发力中高端赛道，推进结构升级，后以轻管理模式助力开店提速与下沉。



01. 公司简介



① 经济型方面

公司于2002年开设了首家如家酒店，经过十余年培育后，如家酒店在国内连锁经济型酒店中市占率居第一位。除此核心外，公司亦先后收购了莫泰168、e家快捷及云上四季等酒店品牌，丰富品牌矩阵的同时稳固了其在经济型领域的根基。



② 中高端方面

公司于2016年将中高端酒店设为发展重心，并先后成立中高端事业部（涵盖和颐至尊、至尚等品牌）和高端事业部（涵盖建国、京伦、南苑等品牌）。公司积极推进内生外延，先后与春秋合作推出嘉虹酒店、与凯悦合作推出逸扉酒店，并自主推出万格至信酒店等品牌。



③ 轻管理方面

公司于2016年创立轻管理产品线并推出云品牌系列，在2019年将其作为开店提速与渗透下沉市场的主要手段。2020年公司推出华驿品牌，差异化的定位使其与云品牌形成互补，共同推进轻管理酒店的扩张。

02.

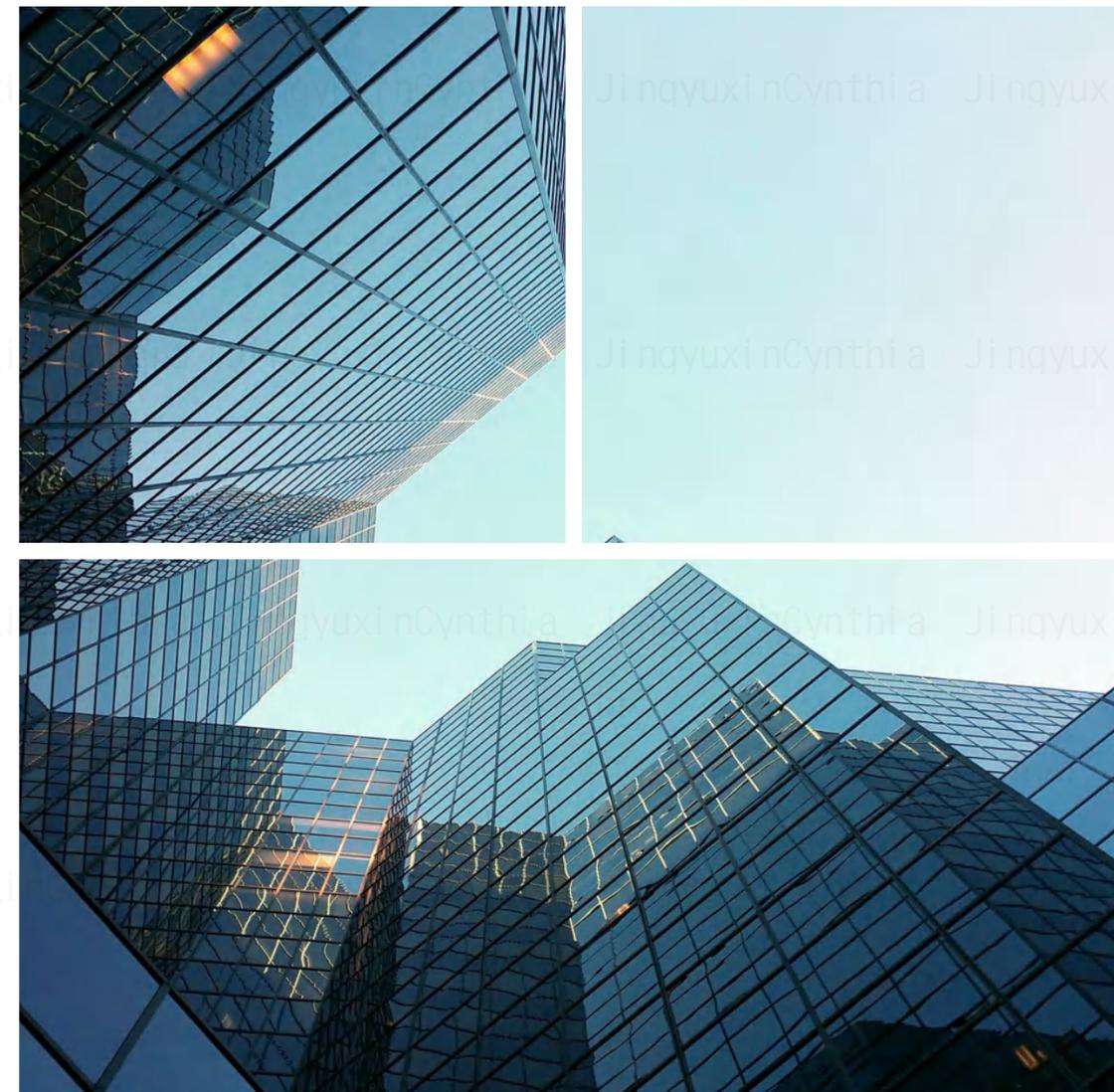
扩张理论 及应用

02. 扩张理论及应用

酒店集团跨区域扩张动因

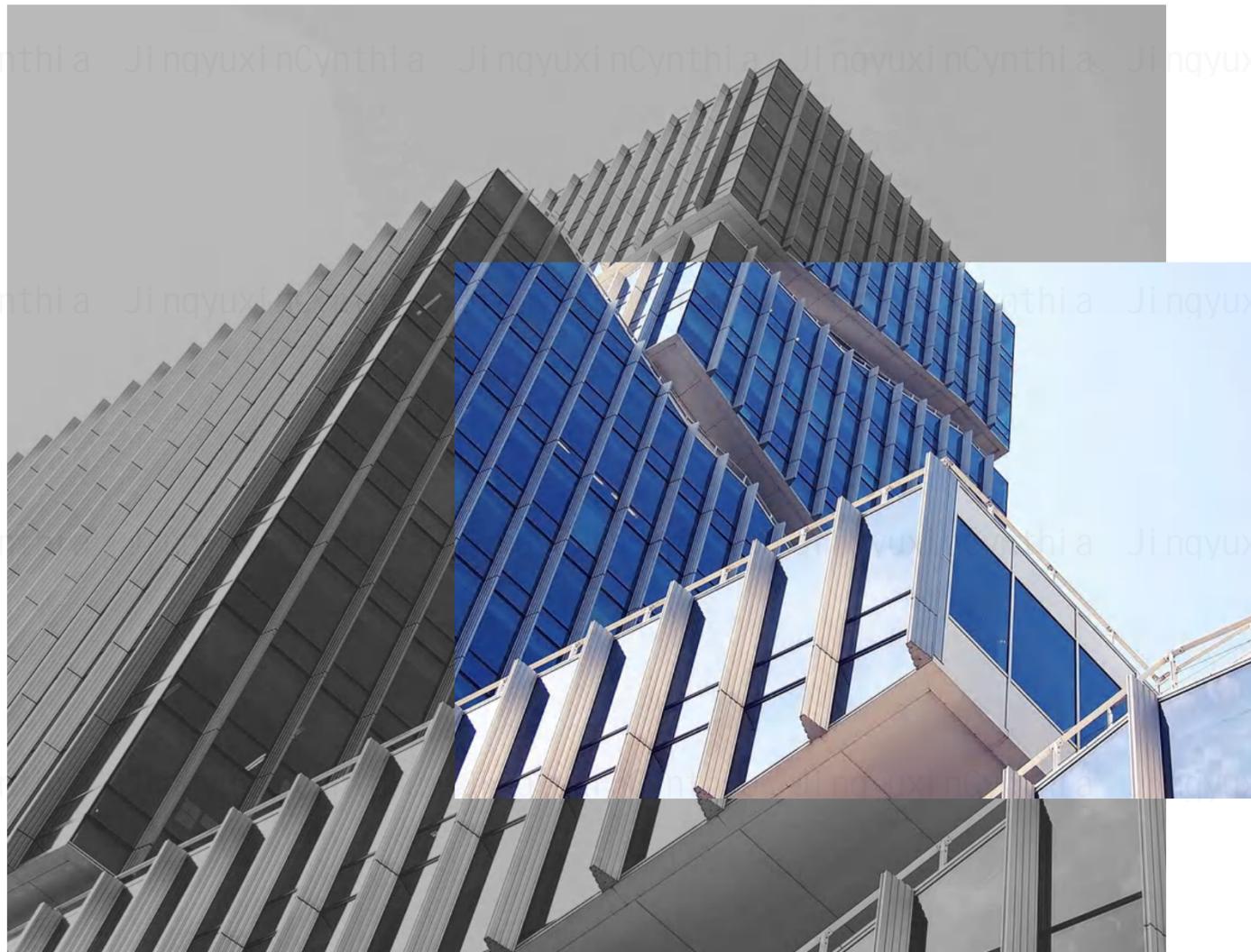
企业的跨区域扩张动机主要可分为资产利用（Asset-Exploitation）和资产寻求（AssetSeeking）。早期的对外投资实践主要表现为发达国家的优势企业直接在其他地区进行投资，这些优势企业凭借更低的生产成本、更有效率的生产活动控制、更有效的销售渠道或技术与市场营销专长开展对外直接投资活动。

此外，Buckley从内在化理论的角度认为，当市场失灵时，企业为了降低交易成本，更愿意通过公司内部而不是公司之间的交换来转移中间产品、关键技术等，其扩张动机就是对利用优势资产。20世纪90年代起，陆续有学者发现对外直接投资可以作为取得投资所在地区的优势资源的一种手段，企业通过并购当地企业，获取第一手市场信息、客户网络与分销渠道等，能够大大降低企业的扩张成本，甚至获取战略性的资产与市场资源，说明资产寻求也成为跨区域扩张的重要动机。



02. 扩张理论及应用

酒店集团跨区域扩张动因



对于首旅如家集团而言，早在2002年，如家酒店已经与首旅酒店集团进行了一系列的合作探索，首旅酒店战略投资如家酒店，并将旗下四家酒店改造为如家酒店北京的样板酒店。如家通过私有化进程和被收购等手段，扭转了以经济型酒店为主业的被动命运，加速赶上中高档酒店发展时期。而首旅集团也通过并购覆盖高端、中高端、中端和经济型，完善集团品牌矩阵，快速完成酒店品牌的跨区域覆盖，完善酒店管理运营体系，是资产利用与资产寻求的双重推动。

02. 扩张理论及应用

酒店集团跨区域扩张理论——竞争优势理论

迈克尔·波特从全球竞争视角出发，认为公司自身的行为和公司行为的协调管理策略才是公司竞争优势的决定性因素。公司的整体经营行为都可以拆解为单独的行为，在不同环节发挥不同作用，即公司的价值行为。公司的价值行为在具体营销活动中又相互联系，构成了公司行为的链条，即价值链。随着市场竞争的日益激烈，价值链的范围变得更广，包括企业内部价值链、竞争对手价值链和行业价值链。企业内部价值链主要用于定位企业生产经营的有利环节，即创造价值更多的环节；竞争对手价值链主要用于识别竞争对手的价值链，衡量竞争对手的成本，并据此评估自身企业的优势和劣势，改进劣势以获得成本优势；产业价值链则通过协调企业与供应商之间的关系，降低企业自身成本。



02. 扩张理论及应用

酒店的轻资产运营模式是以核心技术及创新设计为基础，同时借助自身优势资源形成行业支点，降低成本消耗，将优势资源集中于产业链高收益环节（一般为管理费和品牌授权加盟费），不断扩大品牌影响力。这种运营模式与波特的价值链理论有高度契合性：



从内部价值链角度，首旅如家酒店集团聚焦品牌价值、管理经验、人力资源等优势资源，立足轻管理模式大幅拓店，下沉二三线市场，利用品牌输出、管理经验和管理技术输出等方式，大力发展高附加值环节；



从外部价值链角度，首旅如家酒店集团重视会员体系培育，围绕尊享酒店权益、精彩跨界权益、多元化本地生活、精准圈层运营四大版块，为酒店会员提供除住宿以外 230 多项不同的跨界生活服务及权益生活方式社群服务，将酒店低频消费与生活高频消费紧密关联，构建生活方式闭环，以增强会员互动和粘性。秉持“为会员持续创造价值”的理念，开创“双引擎”为会员打造美好生活，在 2021 年推出了全新“如 LIFE 俱乐部”，是引领行业的“首免全球购平台”；



从行业价值链角度，在对客层面，积极落地自助前台、智能送物机器人、智能客房、AI 智能客服、清洗机器人等智慧场景，优化流程，减少冗余人员，人房比持续下降。同时，公司量身定制了新一代智能酒店服务系统文殊智慧平台，为宾客提供个性化的服务，有效提升服务效率，满足客户需求。在对内管理方面，公司实现了酒店经营分析的全数字化覆盖，利用 AI 算法和模型进行有效的流量预测和收益管理，有效降低运营成本，提高服务效率；同时，公司通过会员的信息化管理，建立了基于大数据的 CRM 系统，持续完善会员画像，并利用数字化能力实现线上推广更加精准触达，大幅降低企业成本。

03.

跨区域 经营范式

03.跨区域经营范式

股权经营

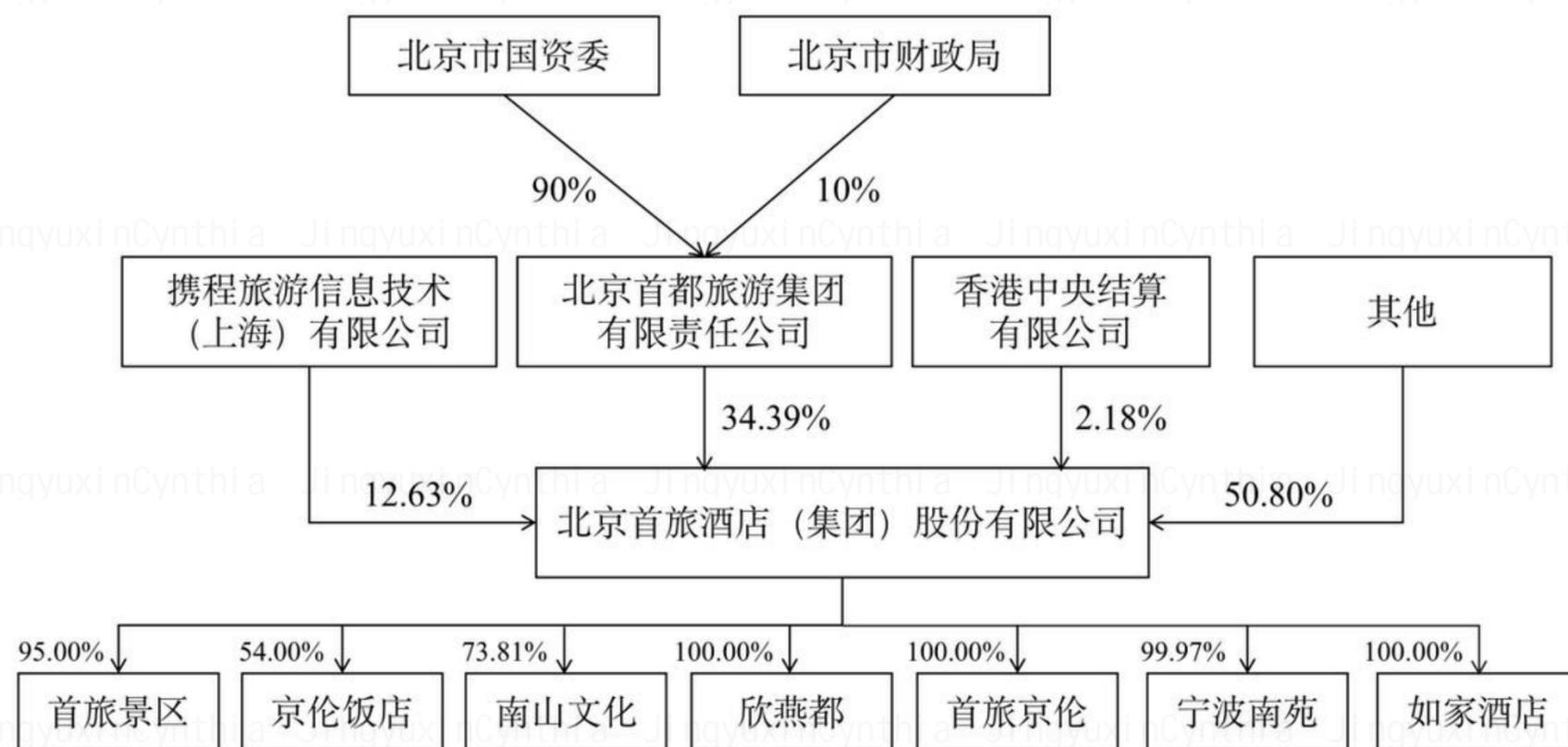
首旅如家集团控股股东为北京首都旅游集团有限责任公司，持股比例为34.39%，实际控制人为北京市国资委。首旅集团成立于1998年，旗下拥有首旅如家、王府井以全聚德三家上市公司，业务涵盖文娱、商业、住宿、餐饮、出行五大板块，产业布局多元，实力雄厚，资源丰富。第二大股东为携程旅游信息技术(上海)有限公司，持股比例12.63%，携程集团提供集无线应用、酒店预订、机票预订、旅游度假、商旅管理、旅游资讯在内的全方位旅行服务，曾被评为“中国最大旅游集团”。公司股权相对集中，有利于提高决策效率。两大股东协同作用，为首旅如家集团提供广阔的发展空间。



03. 跨区域经营范式

股权经营

首旅如家集团控股股东为北京首都旅游集团有限责任公司，持股比例为34.39%，实际控制人为北京市国资委。首旅集团成立于1998年，旗下拥有首旅如家、王府井以全聚德三家上市公司，业务涵盖文娱、商业、住宿、餐饮、出行五大板块，产业布局多元，实力雄厚，资源丰富。第二大股东为携程旅游信息技术(上海)有限公司，持股比例12.63%，携程集团提供集无线应用、酒店预订、机票预订、旅游度假、商旅管理、旅游资讯在内的全方位旅行服务，曾被评为“中国最大旅游集团”。公司股权相对集中，有利于提高决策效率。两大股东协同作用，为首旅如家集团提供广阔的发展空间。



首旅如家集团股权结构 (来源: 公司公告、choice数据)

03. 跨区域经营范式

法人治理

首旅如家集团市场化运营由总经理/管理层全权负责，以效率、专业化人才为优先。原如家系进驻管理层，行业经验丰富。



授权方面

自2017年起（首旅和如家合并完成的第一个完整年份），公司总经理负责主持公司的生产经营管理工作，并组织实施公司年度经营计划和投资方案。董事会可对在上一年经审计净资产20%以内的事务进行完全决策，超过20%的事项由股东大会决定。



管理团队方面

公司与如家酒店合并后对管理层进行整合，原如家CEO孙坚任公司总经理，原如家CFO李向荣任公司副总经理兼财务总监，两者皆拥有丰富的酒店行业管理、运营经验。董事会方面，董事长白凡曾任首旅集团副总经理，携程与如家联合创始人沈南鹏、原携程CEO梁建章等人任公司董事，行业阅历与管理经验丰富。



03. 跨区域经营范式

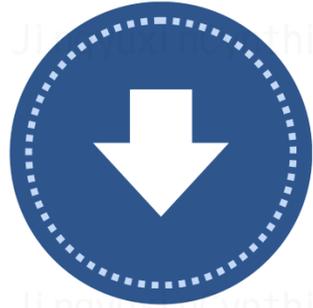
企业并购

并购通常可以理解为兼并和收购两个含义。兼并通常是指两家或者更多家独立企业合并成为一家企业，而其他企业组织丧失独立身份，主要可以通过现金、股份和负债来直接购买被并购方资产。收购是指通过产权交易手段获取某公司部分或者全部资产所有权，或获取企业一定程度的控制权的过程，主要采取现金、有价证券等支付方式。

根据并购双方所处的行业和关系，企业并购可以分为横向并购、纵向并购和混合并购。横向并购是指发生在同属于一个行业，或者企业所生产的产品同在一个市场的企业间的并购活动。通过实施横向并购企业可以扩大同类产品的生产规模，降低生产成本，提高市场占有率，最终产生规模经济效益。2016年首旅酒店并购如家酒店即为横向并购。

03.跨区域经营范式

企业并购---动因



首旅酒店和如家酒店同属于我国酒店行业。随着旅游市场规模扩大，国内酒店行业不断发展。在经历了上世纪80年代的高速发展后，2011年至2016年期间，酒店行业整体增速趋缓，酒店供需关系的渐趋饱和；2015年后，我国酒店业进入存量整合期，经济型酒店竞争加剧，存在产品服务类同、品牌建设不足等问题，单体酒店经营压力增大，酒店集团之间开始通过资本活动整合业内资源。

03.跨区域经营范式

企业并购---并购双方SWOT分析

首旅集团成立于1999年2月12日，其前身是北京首都旅游股份有限公司，主要从事酒店运营、酒店管理以及景区业务，近年来发展核心向酒店业务不断倾斜。首旅集团于2014年收购了南苑股份和雅客怡家，同时在并购发生的前一年，即2015年，剥离了旅行社业务，进一步强化了公司的酒店主业。同年，首旅酒店集团实现营业收入13.33亿元，利润总额1.47亿元，其中酒店运营业务实现营业收入77166万元。

优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
<p>1、较强的酒店品牌核心竞争力，拥有较为完善的酒店多品牌体系，有突出的品牌特色和文化：首旅建国、首旅京伦、首旅南苑、首旅寒舍等品牌酒店管理公司，欣燕都、雅客怡家等经济型酒店；</p> <p>2、用户与平台优势：首旅集团成立于北京，抢占繁华商业地段，经过长期的运营发展，积累了大量管理经验、忠诚客户和社会认可度；</p> <p>3、起步时间早+资金雄厚+国资背书：业绩经营良好，有能力通过并购等资本运作方式扩大企业规模，带动企业良性发展。</p>	<p>1、规模方面：首旅集团酒店170余家，且主要集中在北京及周边地区，辐射能力弱，难以形成规模效应；</p> <p>2、业务覆盖面方面：旗下酒店以四、五星级为主，主要接待商务与休闲旅游客人，对经济型酒店涉足较少，业务类型较为单一；</p> <p>3、酒店管理方面：主要沿用国外酒店管理方法，且对经济型酒店管理经验薄弱。</p>
机会 (Opportunity)	威胁 (Threaten)
<p>旅游行业发展进入结构性改革阶段，国家发布各项政策推动国有企业的并购重组，并购互联网属性和轻资产属性的连锁酒店集团在资金上相对易于承受，利于形成业态互补，产生协同效应。</p>	<p>1、当时中国酒店面临行业性经营压力，进入缓慢发展期，大金额的并购金额支出可能会增加集团运营风险；</p> <p>2、“六项禁令”、“八项规定”等出台对高档酒店产生明显冲击；</p> <p>3、经济型酒店集团兴起且发展迅猛，逐渐显现出寡头垄断之势，抢夺了大量的酒店市场。</p>

03.跨区域经营范式

企业并购---并购双方SWOT分析

如家酒店集团成立于2002年6月，其前身是由首都旅游国际酒店集团和携程旅行服务公司共同投资组建的，是中国酒店海外上市第一股，主营酒店经营与管理业务，建立了连锁经营的标准化运营体系，以经济型酒店为主要发展赛道。然而如家酒店在2013-2015年的经营业绩波动较大，宏观经济环境和酒店行业整体景气度下降的外部影响带来较大冲击，叠加2015年中端品牌的引入，为如家酒店带来经营压力。

优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
1、如家酒店在国内经济型酒店中占据较大市场份额，市场拓展迅速，已经自我迭代出相对成熟的运营与加盟体系，竞争优势显著； 2、知名度高，营销网络发达，在非标住宿业态的开发以及中央管理系统的研发上，具有其他酒店企业无法比拟的创新优势。	1、长期专注于经济型酒店赛道，在中高端酒店领域缺乏管理经验，服务质量不及预期，盈利能力优势不突出； 2、酒店数量多且分散，为科学统一管理带来不便。
机会 (Opportunity)	威胁 (Threaten)
1、人民生活水平的提高、休假制度的完善与交通基础设施的建设促进了旅游业的火热发展，消费者对经济型酒店的需求增加； 2、并购能够使如家集团快速拓展中高端酒店市场，进一步扩大市场份额。	1、此时我国酒店行业进入缓慢发展期，行业整体景气度下降； 2、大量主打经济型酒店的企业涌现，行业竞争激烈程度加剧。

03. 跨区域经营范式

企业并购---并购交易过程

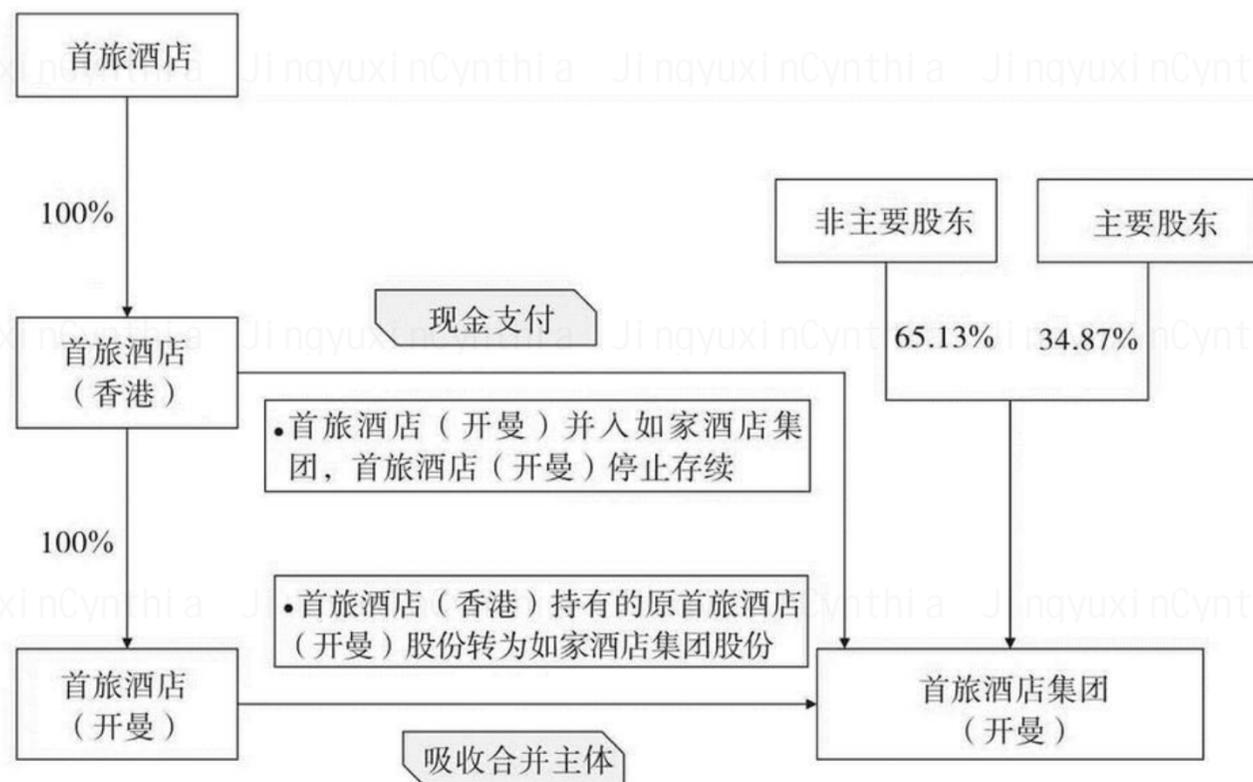
2015年6月11日，首旅酒店与Poly Victory、携程网、沈南鹏、梁建章及孙坚等人组成的买方团队向如家酒店提交私有化提议函，第二天，如家宣布私有化。在此之前，首旅酒店首先在香港设立全资子公司首旅酒店（香港），再由其在世界第四大离岸金融中心开曼群岛设立全资子公司首旅酒店（开曼）作为收购主体。

第一步，以现金支付对价的方式对如家酒店中小股东65.13%的股权进行收购。

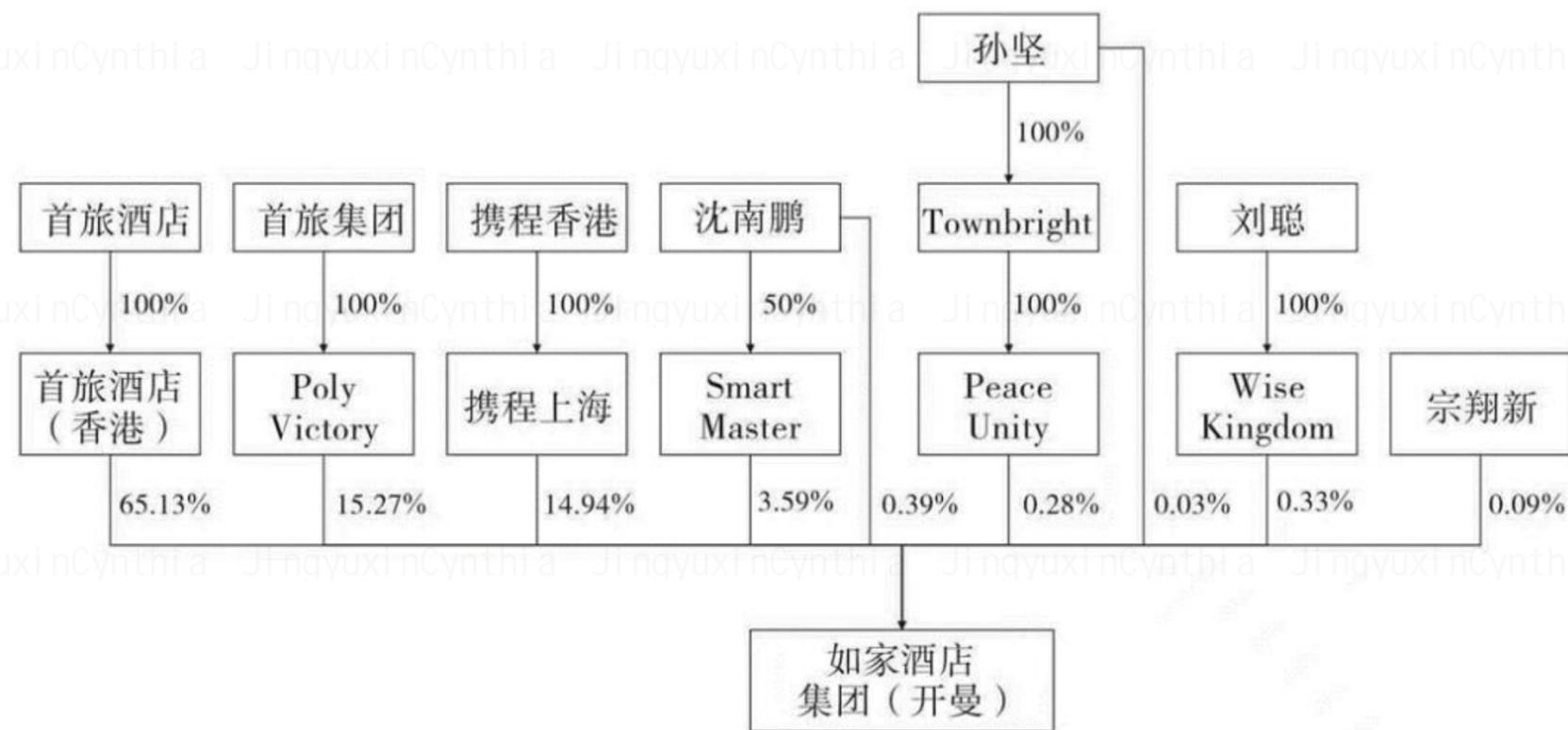
首旅酒店向纽约工行贷款近12亿美元以收购如家酒店集团非主要股东持有的65.13%股份，交易总价为11.24亿美元，折合人民币约为71.78亿元。完成了上述步骤后，首旅酒店（开曼）并入如家酒店并停止存续，首旅酒店（香港）原先持有的首旅酒店（开曼）股份转化为了如家酒店的股份；

03.跨区域经营范式

企业并购---并购交易过程



如家酒店集团私有化方案



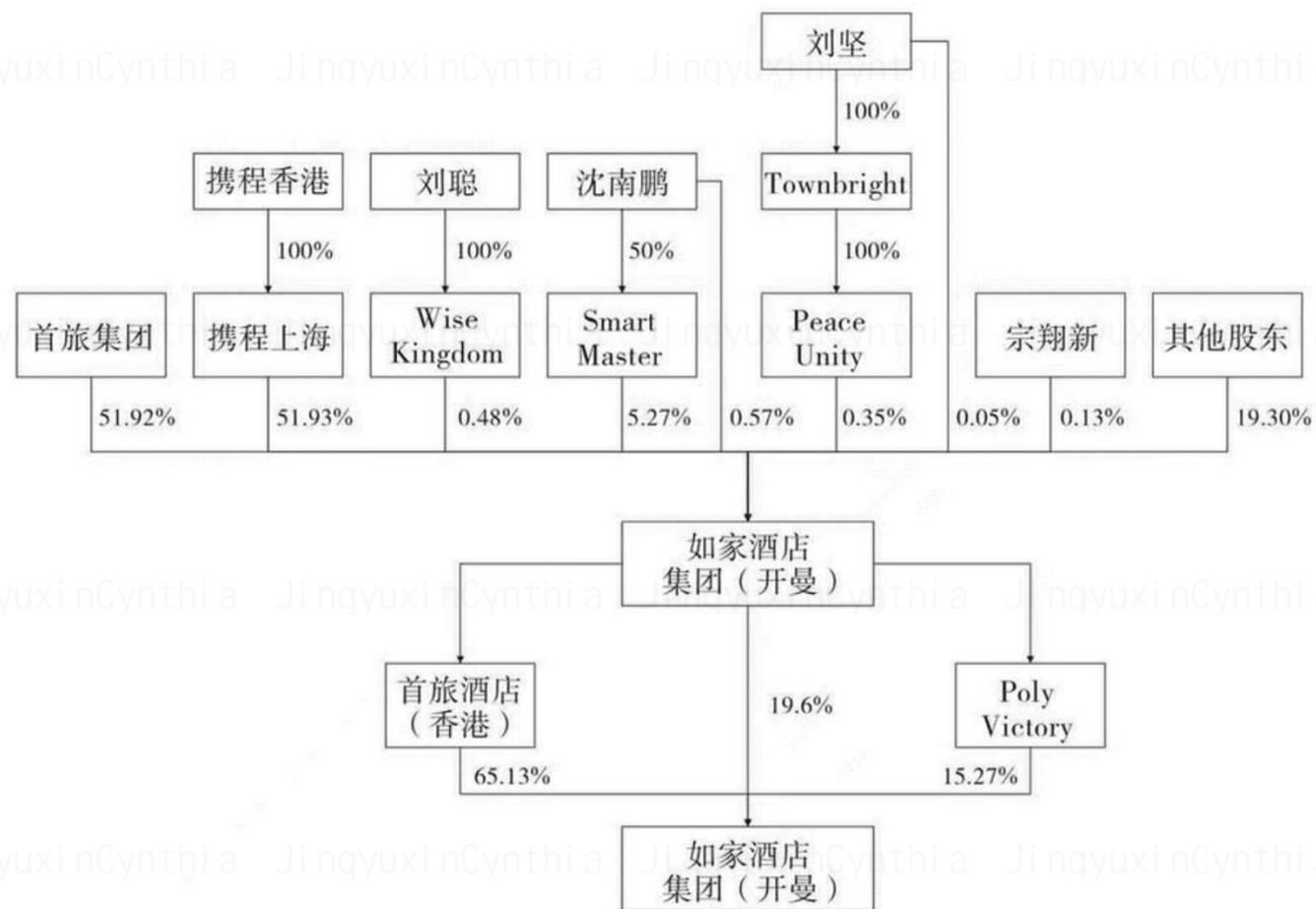
如家酒店集团私有化后股权结构

03. 跨区域经营范式

企业并购---并购交易过程

第二步，跨境换股。

首旅酒店向其母公司北京首都旅游集团有限责任公司发行股份，收购其持有的Poly Victory 100%股权（Poly Victory为首旅集团全资子公司，占有如家酒店15.27%的股权）；首旅酒店向沈南鹏、携程上海、孙坚等多名如家原主要股东以38.73亿元的总对价收购其持有的如家酒店19.6%的股份。

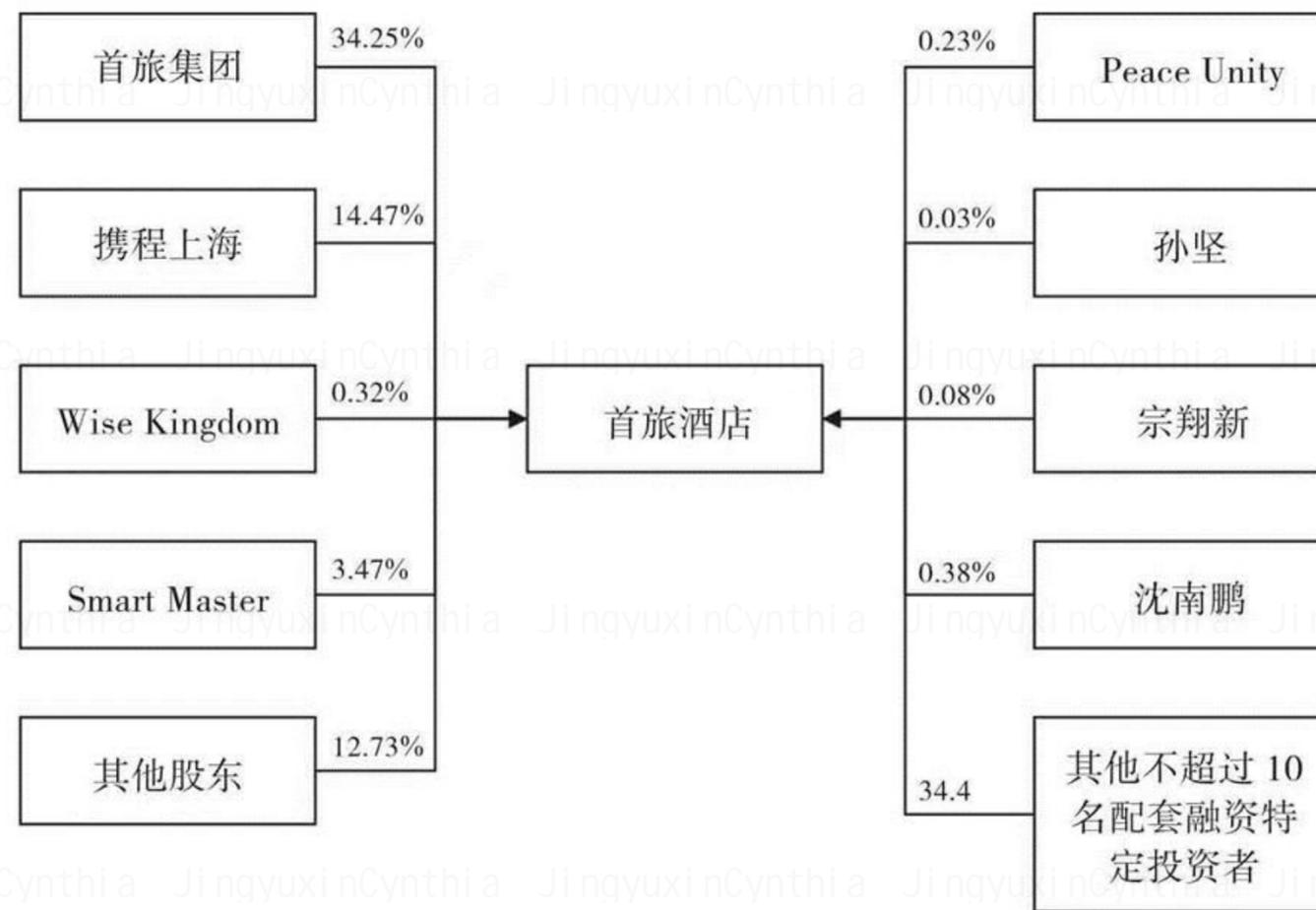


跨境支付后首旅酒店的股权结构

03. 跨区域经营范式

企业并购---并购交易过程

最后，首旅酒店采用询价发行的方式，向不超过10名特定对象非公开发行股份，募集配套资金不超过38.74亿元，这部分再融资用来收购如家股权或偿还收购计划第一步中所投入的银行贷款，如家酒店总股本增至7.25亿股，而首旅集团持股比例为34.25%，仍为首旅酒店控股股东。



并购完成后的首旅酒店股权结构

03. 跨区域经营范式

企业并购---影响



迅速扩大集团规模

完成合并后，首旅酒店集团成为国内第二大酒店集团，在国内300余城市运营3000余家酒店，业务范围迅速扩大，酒店业务规模及行业影响力显著提升；

丰富双方品牌体系

合并后的首旅酒店集团覆盖“豪华”、“高档”、“中档”、“经济型”全系列酒店类型，拥有“首旅建国”、“首旅京伦”、“雅客e家”、“欣燕都”、“南苑”、“如家”、“莫泰”、“云上四季”、“和颐”和“如家精选”等多个酒店品牌；

推动旅游业和酒店业长远发展

交易完成后可借助首旅集团、首旅酒店集团和如家酒店集团分别在高档、中档和经济型酒店领域的丰富经验以及多元化的服务业态，实现优势互补，开展多领域合作，为消费者提供更加多元的新的服务体验；

加快提升市场竞争力

本次战略重组完成后携程上海成为首旅酒店集团的战略投资者，进一步推动线上线下业务的融合与提升，积极落实“互联网+”国家战略，共同为消费者提供更多、更好、更精致的旅游服务产品，为中国旅游业与酒店业的发展做出更多贡献。

03.跨区域经营范式

非股权经营

非股权经营方式下，酒店集团的扩张主要包括租赁合同、管理合同和特许经营，这种投资方式资本投入量低，领取固定收益，不能获得合同外收益。随着轻资产概念的兴起，我国酒店集团陆续开始以特许经营和品牌联盟等形式进行扩张。轻资产模式主要为输出无形资产以收取管理费、培训费和品牌加盟费，亏损由酒店业主自行承担。首旅如家集团充分运用“投资小、赋能高、回报快”的轻管理模式，着眼于非标准化存量单体酒店市场，是公司在传统特许委托经营管理模式的基础上，推出的自我管理的非标准酒店品牌输出模式。主要将酒店经营模式分为运营与管理两种：1) 酒店运营业务通过租赁物业经营酒店收取住宿及餐饮等收入，承担租金、装修及运维费用等；2) 酒店管理业务较为灵活，包括品牌加盟、输出管理和其他特许业务等多种模式，通过输出品牌及管理能力，向加盟商收取管理费、劳务派遣费、系统使用费等，成本端主要为人工成本，利润率较高且稳定。



首旅如家酒店集团加盟合作流程（来源：公司官网）

03. 跨区域经营范式

非股权经营

2016年，首旅如家集团在成熟的特许经营模式基础上，针对非标准化存量单体酒店市场，陆续推出非标品牌：云系列、云上四季、华驿等。当前，公司标准加盟品牌主要包括和颐系列、璞隐、如家系列等；非标加盟包括云酒店、华驿系列等；其中，标准加盟投资要求更高，更为规范化，筹开周期较长；非标加盟更加聚焦存量及下沉市场，前期投资更低，更加多元化，筹开工期短，扩张速度更快。

物业要求项	标准加盟（以如家酒店为例）	轻管理（以华驿酒店为例）
物业面积	2000-4000m ²	≥800m ²
客房数量	70-120间	≥20间
客房净面积	≥15m ²	≥15m ²
大堂面积 (需独立)	≥80m ²	≥30m ²
餐厅面积	≥60-80m ²	拥有简易早餐或自助餐
电梯	至少一部独立使用的电梯	至少一部独立使用的电梯
停车位	有一定的停车位	周边有一定的空地，出路畅通 并有充足的停车位

首旅如家酒店集团加盟物业基础要求（来源：公司官网）

03.跨区域经营范式

非股权经营

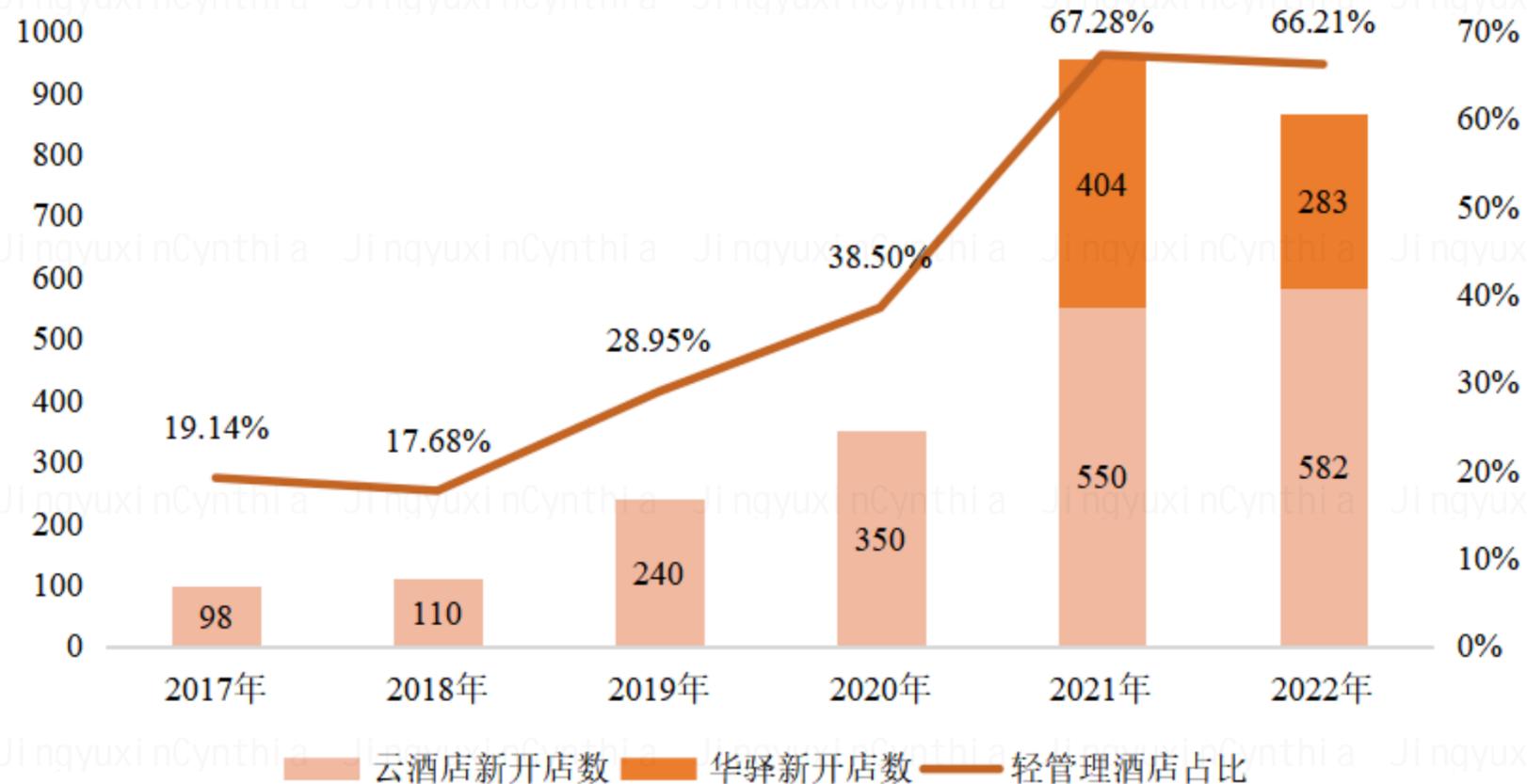
标准	经济型	中端	中高端			高端	
品牌	如家/莫泰	如家商旅/如家精选/YUNIK	和颐至尚	和颐至尊	璞隐	扉缦	建国铂萃
加盟期限	10年						
特许加盟咨询服务费（一次性）	2500元/间 不低于10万元/项目	北上广深4000元/间 其他3000元/间 不低于12万元/项目			北上广深5000元/间 其他4000元/间 不低于20万元/项目		
特许合同保证金	5万元	10万元					
特许品牌使用费	营业总收入的4%						
特许服务支持费	营业总收入的0.5%						
品牌推广费	营业总收入的0.5%						
采购、工程质量保证金	5万元（验收合格后，冲抵管理费）						
开业筹备服务费（一次性）	1万元	3万元					
PMS服务费及使用费	初装费5000元，系统使用费1万元/年						
HOPS使用费	1500元/月						
财务咨询服务费	一线城市：800元/月；二线城市：700元/月；三线及以下城市：600元/月						
会计发展维护费	每1积分结算0.01元						
CRS（含移动客户端）	8%						
工程筹备指导费（一次性，项目经理费）	2万元	5万元					
工程设计费（一次性，第三方公司）	-	20-25万元	30-35万元	35万元	25-30万元	55万元	

首旅如家酒店集团标准酒店加盟收费政策（来源：公司官网）

03. 跨区域经营范式

非股权经营

2022年，公司在全年新开店879家，贯彻以特许加盟店为主的扩张方式。通过特许加盟方式开店850家，占比96.70%；特许加盟方式运营的门店比例提升至88.68%，酒店管理业务收入占酒店总收入的比例为26.23%；轻管理模式成为公司扩张的主要方式，2022年新开业轻管理酒店582家，占新开店总数的67%，其中，云品牌具备产品多元化、体验标准化两大核心特征，成为公司轻管理模式扩张的代表，2022年新开酒店299家，占新开店总数比例34.01%。

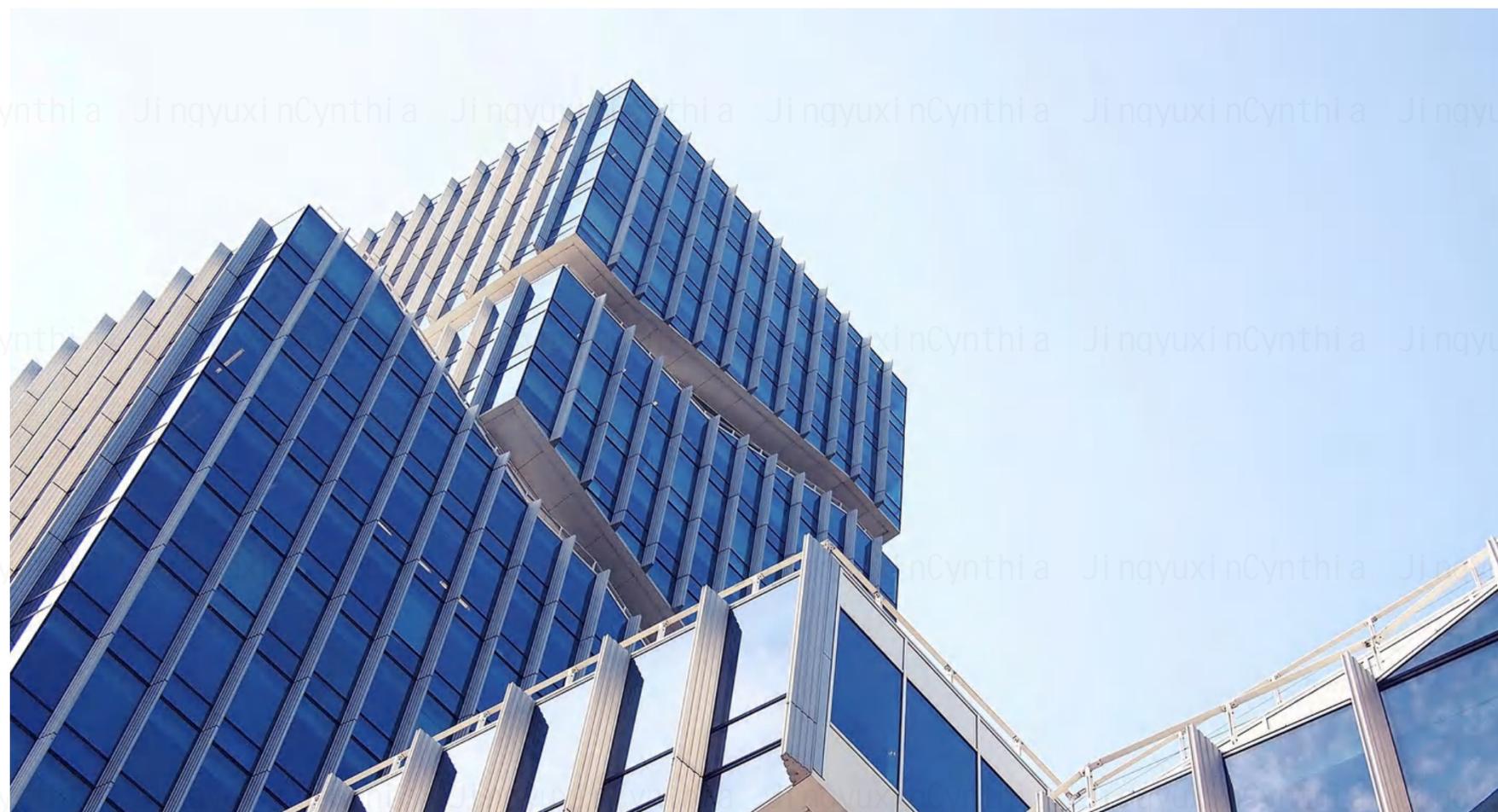
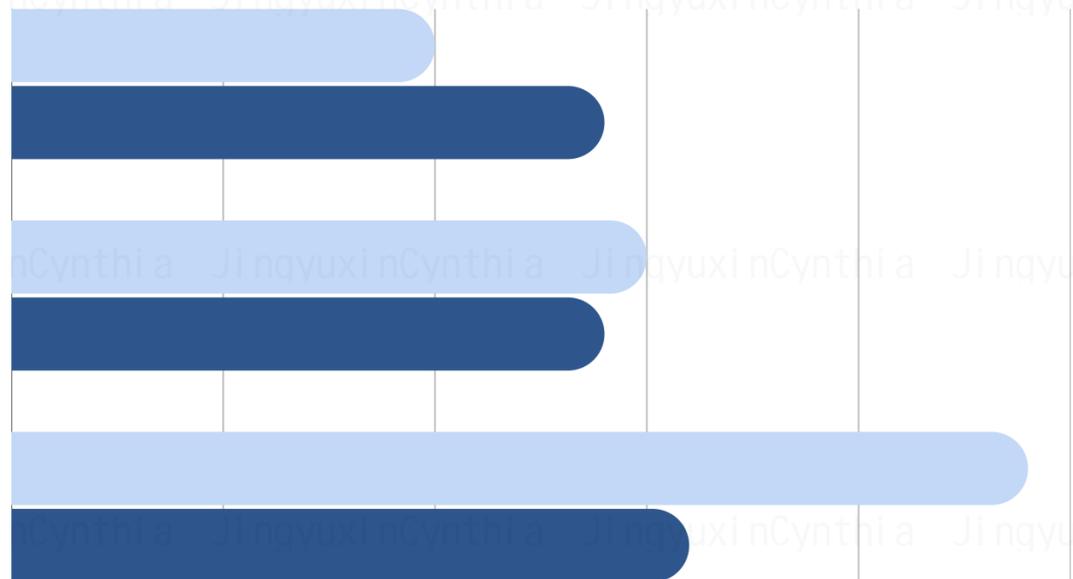


首旅如家酒店集团轻管理模式新开业酒店数占比

03. 跨区域经营范式

非股权经营

以轻管理模式的两个核心品牌：云酒店（非标模式的高端品牌，主要针对一二线城市小而精的单体酒店；华驿（专注三线及以下城市、房间体量在20-30间的单体酒店）为例进行分析：



03. 跨区域经营范式

非股权经营

对加盟商而言

首旅的轻管理模式能够全方面、多渠道地为加盟商提供支持，改善单体酒店经营业绩。在流量支持方面，选择轻管理模式可以借助首旅1.35亿会员优势，为单体酒店带来会员流量；在与OTA关系上，首旅协助云品牌打通包括携程、艺龙等在内的15家OTA渠道，引入公域流量。此外，首旅大力支持轻管理酒店培育自己门店的私域流量，私域会员0佣金、高粘性的特点深受加盟商支持。在管理优化方面，首旅推出的“在线运营教练模式”，针对酒店自身能力的差异，提供新店带教、教练店长、管家式教练3种带教模式，提升加盟店运营能力与自管效率。在产品升级方面，首旅坚持一店一设计，非标加盟方式保留原店风格的同时提供模块式翻新解决方案，依托首旅EPS采购平台节约翻新成本，加快翻新速度。

对首旅酒店而言

轻管理模式以其加盟成本小，翻新速度快的特点受到单体酒店的欢迎。如云品牌酒店在疫期间推出的“51助力计划”，免去前期加盟费，提供加盟收支保本承诺吸引大量加盟商加入。相比同业，首旅轻管理模式吸引力大，有利于首旅加速扩大市场。此外，轻管理酒店的会员也可以在首旅自身品牌酒店中享受一定优惠，云酒店与华驿的会员将为其反哺流量，带动首旅酒店整体入住率的提高。

03. 跨区域经营范式

非股权经营

标准酒店需要加盟商投入一定资金，把酒店装修成标准的产品，而云品牌不要求装修改造，在基础设施满足质量要求的前提下，保留原有设施，加入云的元素点，适合刚投资不久不愿再大量投入并且装修水平尚佳的单体酒店。

标准酒店由首旅派店长进行运营管理，而云品牌不派店长，由各单体酒店原经营人进行管理，自由度与灵活性较高。从实际运营看，轻管理模式的经营和标准店没有明显差异，关店率和标准酒店没有明显差异，收益比例也基本上和标准店一致。标准酒店综合收益率是总营收的11-12%，但包含酒店店长的工资成本，去掉店长工资后的实际收益率在8%-9%，轻管理酒店的综合收益率7.5%，两者净差异不大，契合新冠疫情过后单体酒店整合出清的趋势，有望助力首旅如家集团占领更多低线城市连锁酒店份额，且无需额外投入，盈利能力较强。

03. 跨区域经营范式

非股权经营

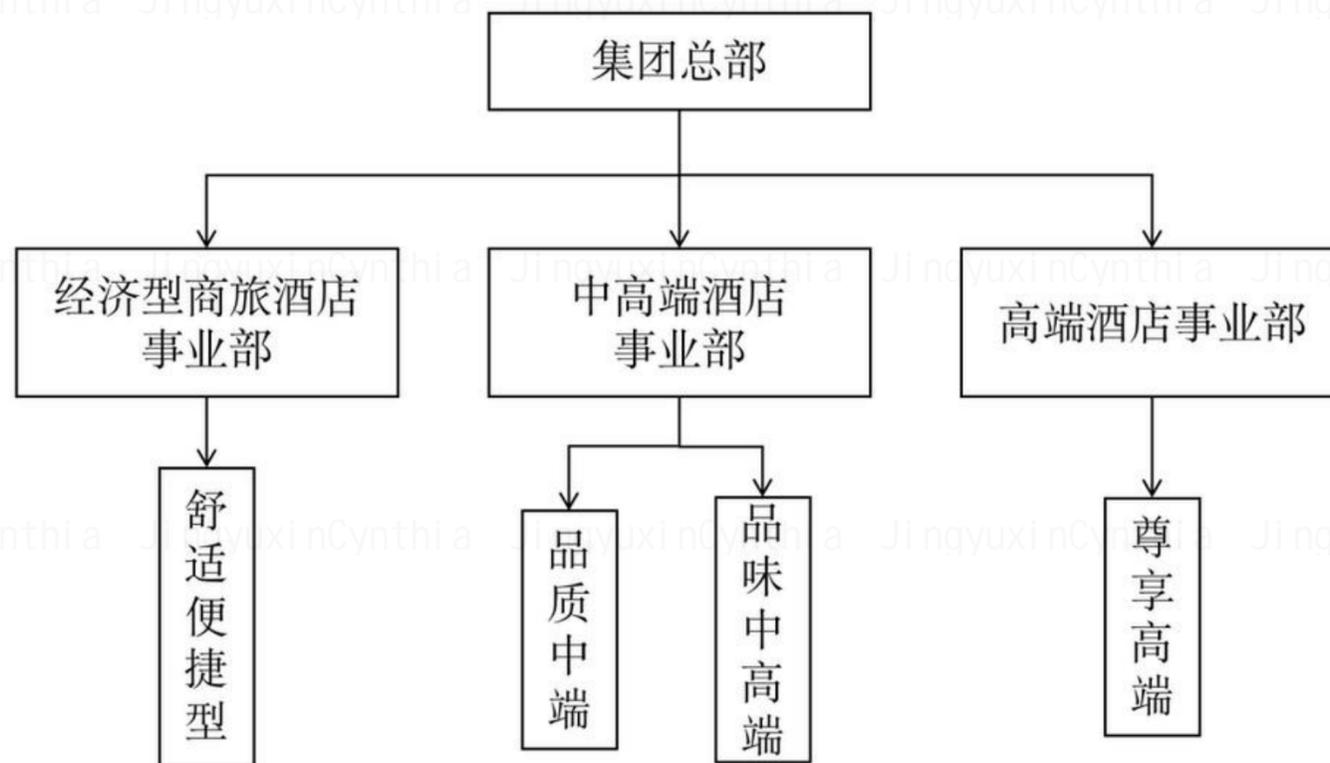
人员管理	技能培训：专人到店，对前台、客房等核心岗位的员工，进行岗位技能培训
	流程标准化：将前台、客房的整套工作程序和工作质量标准，细化并进行分解，输出一套标准作业 SOP
	管理闭环：指导店长和员工学会应用云品牌的专业酒店管理系统，建立工作的计划、执行、检查、改善的管理闭环
爬坡期支持	定价支持：详细调研当地市场，协助制定既符合产品定位、又具有市场竞争力的定价方案
	收益管理系统：利用 AI 算法和模型进行有效的流量预测和智能调价提醒，给予酒店有效的价格指导并在线一键全网调价
	策略制定：利用大数据，确认竞品并做 SWOT 分析，帮助门店制定营销策略
	线上渠道支持：从照片优化、排名提升、增加流量、拉好评等入手，帮助酒店更好地运营线上渠道，以保证持续稳定的线上订单量

在线运营教练模式为加盟商提供多方位支持
(来源;云酒店加盟平台公众号)

03. 跨区域经营范式

人力资源与组织管理

2017年3月28日，首旅如家酒店集团在北京发布全新企业形象、全新会员体系和全新吉祥物，宣布正式成立高端酒店事业部、中高端酒店事业部和经济型商旅酒店事业部，左手发力中高端产品，右手拓展下沉市场，形成金字塔式布局的结构配置，以数量庞大的经济型酒店作为整个商业版图的规模基础，而少数量的中高端酒店则用于创造更大的品牌影响力。



首旅如家酒店集团事业部结构图

03. 跨区域经营范式



在此基础上，首旅如家集团在人员组织结构上进行了如下调整，以实现跨区域经营目标：

首先是中心化管理，集团总部设立了中央管理层，负责全国范围内的战略规划、品牌管理和资源统筹。通过建立中心化管理机制，实现了不同地区之间的信息共享和业务协同；

其次是区域化经营，集团将全国分为北京、上海、广东、苏浙皖、津鲁豫、川渝地区及其他区域，每个区域设立一个区域管理中心，负责该区域内门店的日常管理和市场拓展。区域管理中心与集团总部保持紧密联系，实现了区域经营与总部决策的有效衔接；

再次是人才引进和培训，为了支持跨区域经营，集团从各地人才库中引进了一批有经验的管理人才，同时也加大了对内部员工的培训力度。通过不断提高员工的专业技能和工作素质，保证了各地门店的运营水平。

最后是监督和考核机制，集团建立了一套完善的监督和考核机制，包括定期组织全国范围内的巡视和考核。通过这样的机制，集团能够及时发现和解决问题，确保各地门店均能按照标准化管理要求运营。

03. 跨区域经营范式



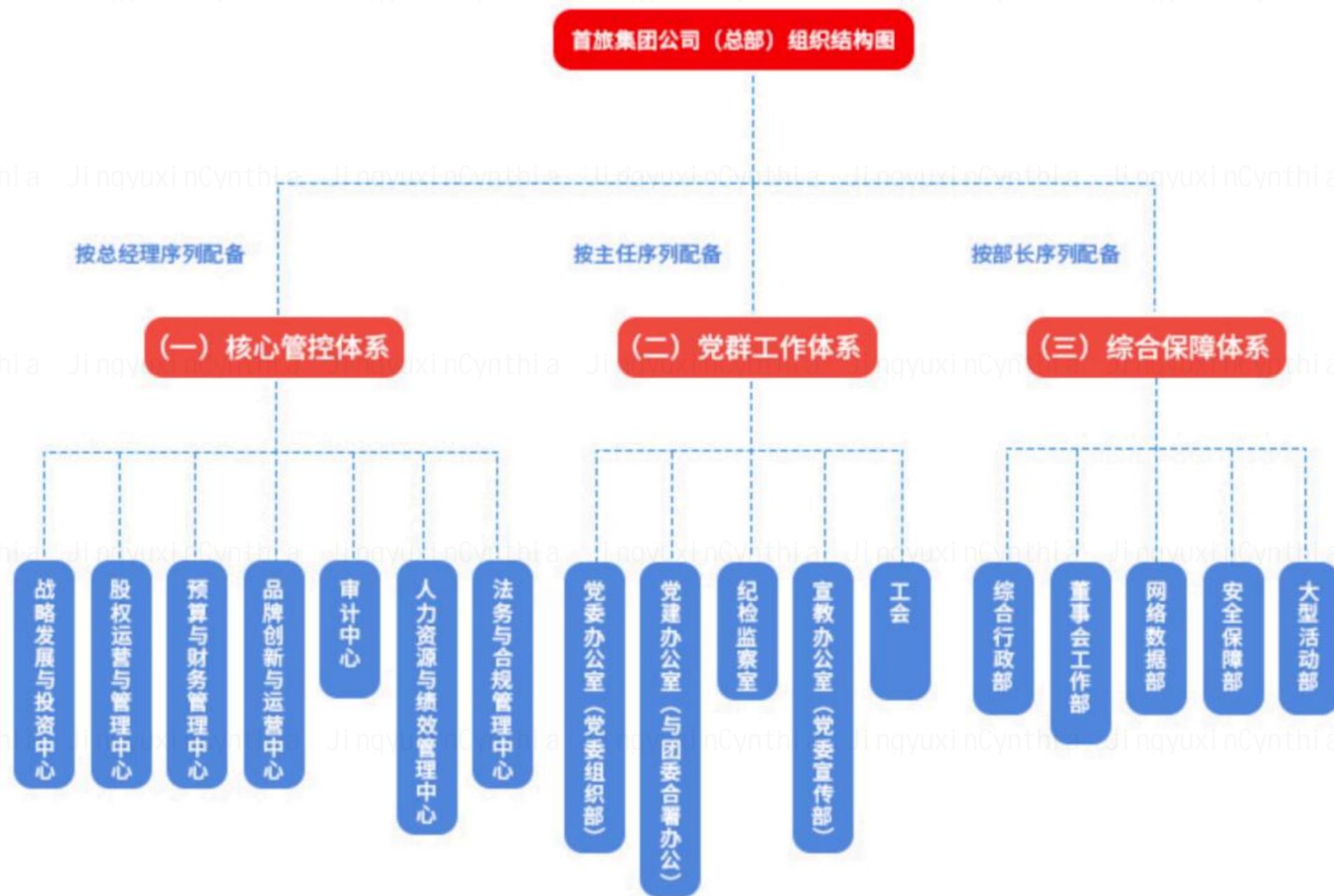
在二级公司经理层选聘和薪酬管理方面，首旅如家集团本着“一企一策”原则实行授权管理，建立和不断完善首旅集团高管人员薪酬管理体系，对上市公司、混合所有制企业的高管薪酬进行分类管理或指导，本着‘章程约束’原则，支持并尊重所属企业董事会行使聘任职业经理人的权利。经理层副职人员年终不仅要向董事会述职由董事会成员为其打分，还要接受分管企业或总部所分管部门的员工打分，以及总经理的综合评价打分，董事会最终会结合几方面的总体评价为他们得出年度业绩估值，每个列入考核的副职则根据估值拿到相应的薪酬。对经理层副职人员来说，激励与约束相当，积极性提高，集团也获得了理想的效果。

03. 跨区域经营范式

在资本运作方面，首旅集团不断调整内部结构，将资本运营逐渐上移至集团本部，实体经营全部下沉至二级公司。采取三级管理模式，形成定位清晰、权责明确的总部资本层—二级集团企业资产层—三级下属企业经营层的三级架构，完善授权经营体制，向以“管资本”为主的管控机制转变。集团本部功能定位为战略性产业投资公司，核心职能集中在“战略管理”、“资本运营”和“风险控制”。将实际经营权下放至下属企业，以便根据不同地区的实际情况灵活应对，满足不同地区消费者的期待。

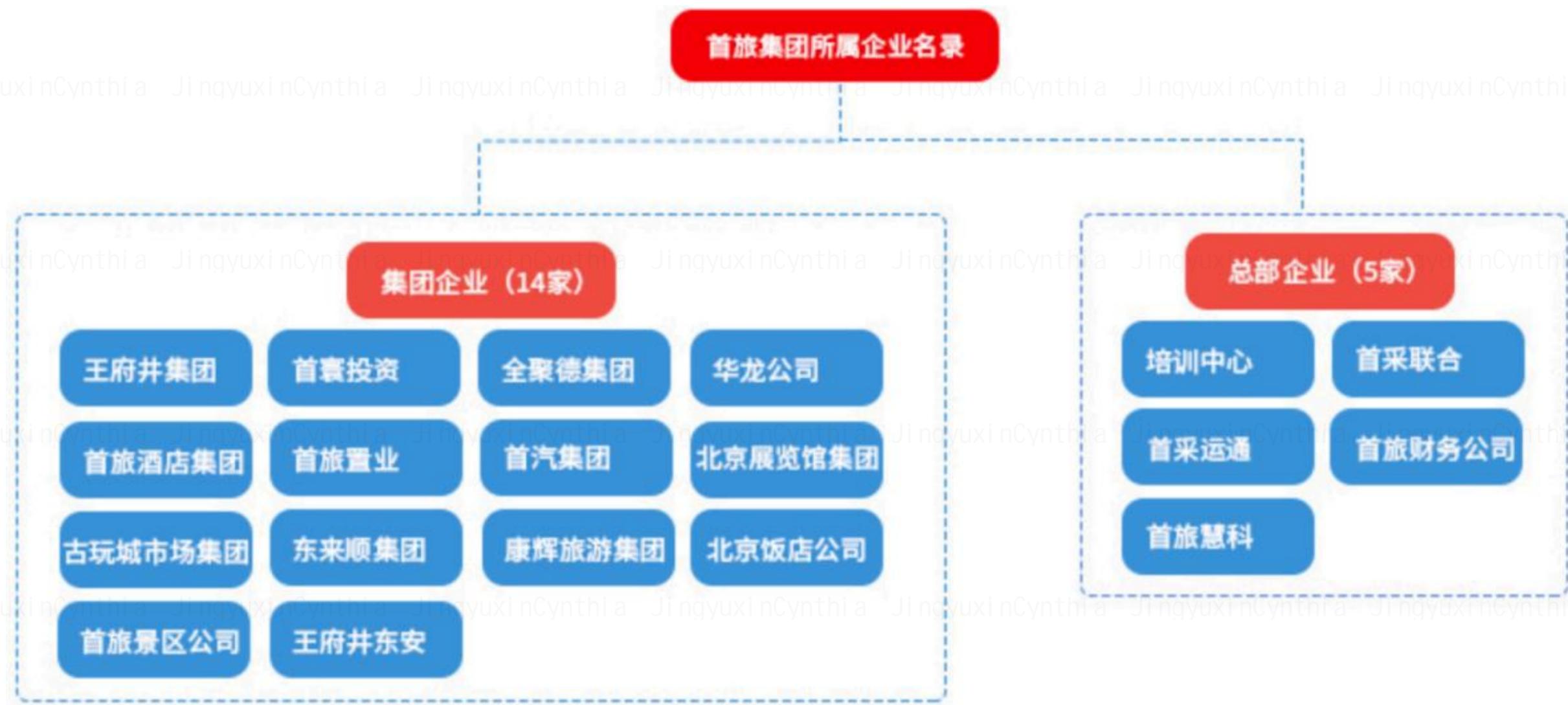


03.跨区域经营范式



首旅集团公司（总部）组织结构图（来源：公司官网）

03.跨区域经营范式



首旅集团所属企业名录 (来源: 公司官网)

04.

借鉴及启示

04. 借鉴及启示

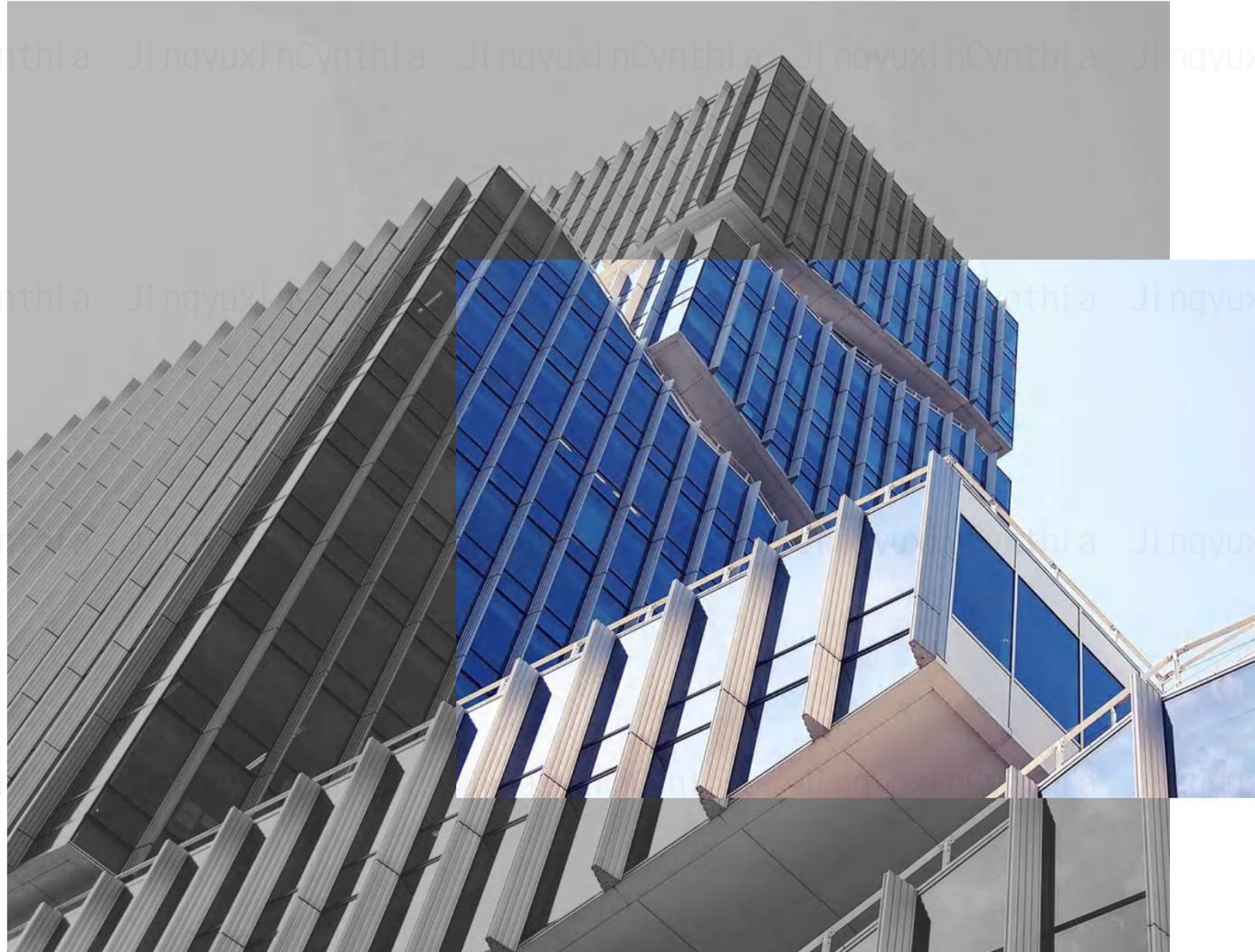
推动酒店集团的资本化发展

从全球看，居于世界前列的国际酒店集团大多实现了上市，部分中小型酒店集团甚至单体酒店也有上市。美国的万豪系和希尔顿系分别有酒店运营管理、酒店资产管理和分时度假三个上市平台。和美国相比，我国住宿类上市公司市值太小，上市公司类型也较为单一。中国10家住宿类上市公司市值约为2068.7亿人民币（293.8亿美元），不足美国主要住宿类上市公司的1/10，与我国的经济地位以及旅游产业和住宿业地位不相匹配。

在我国，大多数本土酒店集团的跨区域经营以运营管理为主。从未来时点判断，对存量酒店和住宿项目实行资产管理、聚焦酒店价值发现、最大化酒店价值，使其产生更好的回报是酒店集团资本化发展的机会所在。相比于酒店管理方关注的“酒店业务”，资产管理者与业主则更加关注“酒店价值”，资产管理不仅仅能在开发期、筹开期、运营期帮助酒店提升价值，获得更多更大的收益，更能帮助酒店在后期做好资产退出规划，有助于酒店业主平衡其资产的运作模式与财务期望。

04. 借鉴及启示

推动酒店集团的资本化发展



从首旅如家集团并购的例子中也可以看出，一系列的资本运营活动可以优化资本配置，实现酒店集团区域布局网络优化与规模扩张同步快速实施，实现酒店集团的跨区域经营，同时让部分弱势酒店企业（如试图进军中高端酒店市场的如家集团）可以根据自身优势通过资产出售、股权转让等方式向其他领域转型，从而在客观上有效调节业内供需平衡，优化产业结构，提升酒店业的竞争层次。此外，在同业竞争压力日益增大的今天，首旅如家集团注入环球影城大酒店、诺金度假酒店等优质资产，进一步扩充公司在高端奢华酒店领域的布局，带来可观收入，也为酒店集团由“资源+资产”驱动型向“品牌+资本”驱动型转变带来启发。

04. 借鉴及启示

利用轻资产管理开拓下沉市场



在供需两端的影响下，我国酒店行业整体分为“复苏期——繁荣期——衰退期”，2012年三公禁令的出台以及2020年新冠疫情的爆发使得入住需求骤降，市场供过于求，酒店行业直接步入衰退期，酒店经营困难，行业增量空间变小，存量竞争激烈，不仅面对国内品牌的压力，更有国际品牌试图抢占境内市场，在一二线城市的核心板块之外，623座三四线城市、10亿人口的下沉市场成为更多酒店集团实现跨区域经营的选择。

相比于传统的重资产运营模式，轻资产运营模式更重视产品的研发和创新，体现出了更高的盈利能力和抗风险水平，大量规模相对较小的单体酒店由于缺乏专业的管理体系、成熟的会员营销以及敏捷的运营支持，在疫情中遭受多重经营压力，在以后复苏阶段有更强烈的意愿成为加盟商，加入连锁品牌。

以首旅集团为代表的已完成轻资产转型的酒店集团因在资金、获客渠道、集中采购等方面获得集中支持，能够在疫情中相对更加坚挺，借助特许经营、品牌加盟和输出管理等措施，以标准、品质与颜值著称的“如家系”与非标多元化风格“云品牌”已成为首旅如家整合下沉市场的利器，这两大核心系列，凭借品质、颜值、本地化服务、多元化风格的优势聚焦下沉市场，不断完善产品矩阵，共同助力实现“三年万店”目标。

04. 借鉴及启示

数字化转型穿越行业周期



从简单粗放的单店经营时期，到品牌化连锁化的规模扩张，酒店业在科技的引领下跨越了信息化初级阶段，进入数字化时期。对于以首旅如家酒店集团为代表的中国头部酒店集团来说，其在数字化层面的探索和深耕，不仅推动酒店数字化的标准落地，更是在数字化浪潮下抬高行业标准，首旅如家集团在跨区域经营过程中的成功也离不开数字化布局的红利。

大部分酒店企业已经形成了数字化应用观念，在看得见的对客层面包括线上预定、自助服务、智能设备一体化融合服务等，在看不见的对内层面包括对酒店已有的PMS、CRM等管理系统的升级，也有通过移动化、在线化的管理平台实现酒店开发，工程管理，开业、运营、敏捷营销的移动化和智能化管理等。这些应用大多聚焦于对外展示的数字化，并未完全涉及到系统的数字化改革。

首旅如家酒店集团本着宾客优先、效率优先、持续创新的原则，不仅囊括了酒店消费者、酒店运营者以及酒店投资人的多重需求，还将数字化运用到了极致：强大的面客系统、运营系统和后端支持系统分别应用于服务、经营和管理，并持续改进和研发，为连锁酒店的高效管理和服务提供强大的IT系统支撑，其数字化建设将覆盖酒店服务的各个层面，实现酒店和消费者之间的高效链接与触达以及需求信息的即时交互。全面管理在线化重构酒店运营逻辑、全方位运营数字化提升酒店经营效率、全场景服务智慧化精准触达核心消费诉求是首旅如家集团保持业内领先的诀窍，这也为酒店行业带来启发——发现趋势、拥抱趋势，才能守住存量、撬动增量，实现更快的增长。

企业战略管理

谢谢观看

汇报人：敬羽新

