

全球酒店四巨头告别野蛮增长后靠什么突围?

随着万豪国际、希尔顿集团、洲际酒店集团和雅高集团相继发布2025年度财报,全球酒店业的复苏轨迹与品牌格局愈发清晰。

希尔顿全年营收达120.39亿美元,同比增长7.74%;归母净利润14.61亿美元。洲际全年营收52.01亿美元,同比增长5.61%;归母净利润7.6亿美元,同比增长20.93%,业绩超出市场预期。

万豪全年营收261.86亿美元,同比增长4.33%,净利润26.01亿美元,同比增长9.52%,盈利规模领跑行业。雅高集团全年收入56.39亿欧元(约合68.23亿美元),同比增长4.5%;经调整EBITDA(息息折旧及摊销前利润)为12亿欧元(约合13.88亿美元)。

在整体温和增长的背景下,四大巨头不约而同地将战略重心指向了存量改造、特许经营的轻资产模式以及品牌矩阵扩张。记者注意到,目前特许经营模式已经成为四大酒店集团运营模式的主流,近八成业务为特许经营模式。

增量拓房筑牢规模,存量换牌主导增长

全球酒店业的增长逻辑正在经历深刻重构。净客房增长与RevPAR(平均可售客房收入)的有限增长共同推动行业复苏,而前者正在成为本轮复苏中具有确定性的增长极。

希尔顿集团全年系统RevPAR同比微增0.5%,扭转了此前下滑趋势,大盘的增长主要得益于6.7%的净客房增长,新开业近800家酒店,新增客房近10万间。其全球在建客房数突破52万间,创下历史纪录。万豪全年RevPAR增长2%,客房数净增长超过4.3%;洲际全球净客房数量增长4.7%,全球客房总量突破百万间里程碑。

希尔顿集团执行副总裁兼首席业务发展官克里斯蒂安·查尔诺克斯表示:“希尔顿筹建客房数占全球在建客房总量的20%,现有市场份额的5%,为我们进一步扩大品牌矩阵和规模提供了坚实的基础。”

品牌矩阵扩容,巨头“高低双线”布局

2025年,国际酒店巨头在品牌端呈现“两头下注”的清晰战略:一边在中端市场加速卡位,一边在奢华及生活方式领域持续扩张。完整的品牌矩阵意味着无论业主手中是什么类型的物业,都能在巨头旗下找到一个合适的“归宿”;无论消费者预算高低,都能在同一生态内完成消费闭环。

针对各大酒店集团密集推出新品牌,中国旅游研究院产业研究所所长杨宏浩认为,核心驱动因素是消费需求的持续变化,促使酒店产品迭代升级,以匹配更契合其定位的新品牌。他预测,未来行业的新增长点将更多来自细分业态的创新,包括主题酒店、精品酒店、生活方式酒店、康养酒店、疗愈酒店以及简奢酒店等多元形态,且这些业态内部还将进一步细分,以满足更精准的市场需求。

万豪2023年切入中端市场后,2025年迎来规模化突破,旗下三大中端品牌万豪城市快捷酒店、长住酒店和福朋喜来登酒店开业及筹建酒店数同比增长超50%,总数突破460家。其中,万豪城市快捷酒店表现尤为抢眼,签约量位列万豪品牌第三,不仅巩固拉美大本营,还成功进入美国、加拿大市场,并在亚太签下两个项目。希尔顿的欢朋酒店作为全球规模最大的中端品牌之一,始终保持稳定入住率,成为中端市场的标杆。截至2025年底,该酒店在全球共有3195家酒店,在深耕美国市场的同时,加速向亚太、欧洲及中东非地区渗透。

希尔顿在生活方式品牌领域同样加速全球布局,南非首家希尔顿嘉悦里、泰国首家希尔顿格芮精选相继开业。奢华及生活方式品牌全年新增200家酒店,全球总数突破1000家。值得关注的是,希尔顿还计划与豪华邮轮品牌意铂奢华邮轮达成合作,正式布局高端邮轮旅行赛道。

雅高集团在奢华与生活方式板块的储备项目

尽管客房开发规模的扩大能为未来增长奠定基础,但数字背后,新建酒店的融资成本和建设周期正在变得愈发不可控,要支撑高增长的净客房目标,巨头们不得不从存量市场“抢房间”。于是,存量酒店的换牌改造,正从边缘业务演变为增长主战场。

旅游酒店行业资深高级经济师赵焕焱印证了这一判断:“新建酒店规模大幅缩减,存量酒店改换门庭是主战场。”

存量市场的争夺战,正在倒逼酒店集团提供更加灵活的改造方案和更高效的商务引擎支持。正如希尔顿高管所言,其系统规模优势能够“最大化提升利润率,并最终体现在现金回报上”。而当所有巨头都涌入同一个存量池子,接下来的问题或许是:这个市场容量,能否承载所有企业的增长预期?

实现了7.5%的净单位增长。而且奢华与生活方式板块的储备项目占其当前投资组合的43%,而高端、中档与经济型板块为27%,表明雅高在战略上侧重于高端物业。

洲际则通过收购Ruby品牌强化核心城市布局,并于2026年初推出全新高端精选系列Noted Collection。洲际首席执行官埃利·马卢夫透露:“近年来我们在奢华及生活方式领域的布局已实现转型,如今这些品牌占我们体系规模的14%,占开发储备的22%。”

针对巨头布局新品牌的动作,北京第二外国语学院首都文化和旅游发展研究院执行院长厉新建教授指出:“品牌打造绝非简单取一个新名称,只有在消费者心目中建构起普遍的形象认知,才能真正成为品牌。因此,对于这些新品牌的运营还需要假以时日,只有经过时间考验而留存下来的,才是真正有竞争力的品牌。”

此外,奢华居住体验与酒店式服务融合的需求,推动希尔顿、洲际等集团布局品牌公寓住宅赛道。万豪作为率先布局的品牌,全年签约55个品牌公寓项目,同比增长50%。截至年底,已开业149家公寓,另有175家在筹建中。希尔顿计划新增3000套公寓客房。目前希尔顿在全球已有约1万间公寓式客房,计划在未来几年显著提升这一规模。

洲际酒店集团的财报显示,在长租及公寓式住宿领域,其筑格酒店品牌首次从美国扩展至大中华区,开业了首批酒店。洲际强调,其品牌公寓业务依托洲际的奢华品牌(如六善酒店、Inter Continental)影响力,正成为重要的辅助收入来源。长租公寓与传统酒店形成差异化定位,未来有望逐步抢占细分市场市场份额。目前,洲际已在超过15个国家拥有超过30个已开业或在售的品牌住宅项目,这一细分市场在过去十年规模已增长两倍。



AI生成

杨宏浩认为,从抗风险能力来看,长租公寓的客源稳定性更强,但其发展仍处于起步阶段,而传统酒店则拥有更成熟的运营体系,二者前景各有优劣,需根据市场环境与企业战略进行选择。

谈及在中国市场中端与高端酒店的发展前景,杨宏浩表示,国际酒店集团在华策略仍以巩固高端及奢华市场为主,凭借品牌积淀与运营优势,在该领域占据绝对主导地位;而中端及经济型市场则由国内品牌占据主导,国际品牌多通过与本土企业合作参与竞争,例如希尔顿欢朋、洲

际旗下中端品牌等。

未来,中端市场将继续成为国内酒店集团的核心竞争阵地,而高端市场则仍是国际品牌的优势领域。

厉新建也提到,对于中国这么庞大的潜力市场,任何一个层次的市场都有足够大的绝对量,都能够撑起足够的供给。他认为:“关键的问题还是供给有没有充分研究市场需求的变化、究竟想满足的是哪个部分的市场、究竟能不能在所选择的细分市场建立起自己的特色、能否重塑对酒店行业的核心认知,如此等等。”

轻资产模式下的“现金牛”

如果说存量改造和品牌扩张是酒店巨头们进攻的“矛”,那么轻资产模式下持续强化的现金回报能力,就是他们稳守的“盾”。酒店集团正在从“房东”转变为“品牌主理人”,将重资产的持有风险转移给出资方(业主),自己则专注于收取品牌费和管理费,实现低资本投入下的高效益增长。

这种模式转换最直接的证据,来自收入结构的构成。万豪总裁兼首席执行官安东尼·卡普阿诺在财报中明确强调,万豪的“收费驱动、轻资产商业模式持续创造丰厚现金流,为股东带来超过40亿美元的回报”。在万豪的财报中,特许经营费和基础管理费构成了收入的核心支柱,而自有物业的收入占比微乎其微。2025年第四季度,万豪特许经营费与基础管理费合计达11.86亿美元,较去年同期的11.28亿美元增长5%。

希尔顿同样遵循这一逻辑。财报显示,截至2025年底,希尔顿全球系统内共有9158家酒店,其中特许经营/授权酒店高达8239家,占比近90%,委托管理873家酒店,占比约9.5%,而自有/租赁酒店数仅为46家,占比约0.5%。这意味着希尔顿自身几乎不持有任何酒店资产,却通过品牌输出和管理合同,撬动了超过130万间客房的全球网络。

洲际酒店集团的费用类业务收入为18.97亿美元,创造营业利润12.31亿美元,收费业务经营利润率高达64.8%,同比提升3.6个百分点。旗下少量自有及租赁酒店业务仅创造营业利润0.43亿美元。

巨头们在轻资产、重品牌上的步调惊人一致。赵焕焱表示:“特许经营模式可以降低人力成本,把发展的工作有偿转让给本土企业,同时可以收取特许经营转让费用和特许经营费。”这将带来充沛的自由现金流。洲际财报显示,2025年经营活动产生的净现金流为8.98亿美

元,调整后的自由现金流达到8.93亿美元。这笔现金流无需用于偿还高额开发贷款,也不需要投入漫长的酒店建设周期,因此可以被高效地回馈给股东。

“对酒店集团而言,一方面通过降本增效提升运营效率,另一方面借助更快的门店拓展速度持续新增酒店项目,以规模扩张对冲RevPAR的阶段性承压,从而在整体上仍能实现一定增长,行业整体仍保持扩张态势。”杨宏浩分析表示。

就在大家以为整个酒店行业会持续高歌猛进之时,旅游行业最怕的“黑天鹅”,出现了。

2026年2月28日,伊朗首都德黑兰遭袭,中东地区冲突全面升级,此次冲突并未局限于局部地区,而是迅速蔓延至阿联酋、卡塔尔、伊拉克、巴林、科威特、黎巴嫩、阿曼、沙特等多个中东国家。作为四大酒店巨头2025年利润核心增长极的中东市场,吸引力快速下滑,该地区酒店经营前景黯淡。

酒店巨头们的2026年业绩是否会因此改写? 供稿:《21世纪经济报道》作者:高江虹

招标公告

青岛融成置业有限公司对响哩·二里河片区改造项目(融城金州小区)五#地块物业服务进行公开招标,规划建筑总面积187437.83平方米,地上建筑面积为145321.32平方米,其中住宅114720.84平方米,商业面积29112.89平方米;地下建筑面积42116.51平方米。兹邀请具有独立法人资格的企业前来报名,有意参加投标的企业请携带:

- 法定代表人身份证明书或法定代表人授权委托书。
- 工商营业执照副本(核原件、加盖公章的复印件)。
- 企业所在地物业主管部门出具的无不良记录证明原件。

报名时间:2026年3月23日—2026年3月27日 9:00—16:00。

报名地点:胶州市兰州西路219号
招标联系人:吴先生
招标人联系电话:13573281689
招标单位:青岛融成置业有限公司

2026年3月23日

公告

北京驰域物业管理有限公司:
本委受理的李银顺与你单位劳动报酬等争议一案已审理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2025]第6550号仲裁裁决书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区社会治安综合治理中心三层劳动维权二室)领取仲裁裁决书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛青安卫士保安服务有限公司:
本委已受理王明洋与你公司劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2026]第109号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年5月18日9时30分开庭审理此案,地址为青岛市黄岛区长江中路359号213室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛鑫铭恒建筑工程有限公司:
本委依法受理的王铁军等11人与你单位劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2026]第20386号),因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年7月7日9时30分在本案仲裁庭[地址:青岛市西海岸新区水灵山路188号(原59号)市民服务中心7号楼206室,联系电话:0532-86130023]开庭审理此案,请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

山东施孝文化集团有限公司青岛分公司:
本委已受理的管晨宇与你公司劳动争议一案已处理终结。因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你公司公告送达青黄劳人仲案字[2024]第6568号裁决书。请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区长江西路2号人力资源大市场调解仲裁庭,联系电话:19506199923)领取;逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛敏斯特国际贸易有限公司:
本委受理的薛玉与你公司劳动争议一案已处理终结。因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你公司公告送达青黄劳人仲案字[2025]第6554号裁决书。请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区长江西路2号人力资源大市场调解仲裁庭,联系电话:19506199923)领取;逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

山东施孝文化集团有限公司青岛分公司:
本委受理的陶萌萌与你公司劳动争议一案已处理终结。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区长江西路2号人力资源大市场调解仲裁庭,联系电话:19506199923)领取;逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛启众鑫商务服务有限公司:
本委已受理解晨铭与你单位劳动报酬争议一案(青黄劳人仲案字[2026]第1964号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年7月7日9时30分开庭审理此案,地址为青岛市西海岸新区青岛西海岸新区朝阳山路329号阳光大厦南侧裙楼二楼劳动维权三室青岛西海岸新区劳动人事争议仲裁庭。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告

青岛市西海岸新区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

侯忠林、李豪杰、冯朝峰、孙怀臣、徐元旗:
本委依法受理的你与青岛青建装饰科技有限公司、北京东方雨虹防水工程有限公司劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2025]第22673号)已处理终结。因向你直接、邮寄送达不成,现依法向你公司公告送达青黄劳人仲案字[2025]第22673号仲裁决定书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区双珠路166号西区办公中心2号楼0216室,联系电话:0532-86130023)领取仲裁决定书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛彩瑞天建筑装饰工程有限公司:
本委受理的陈文敏与你单位劳动争议一案已审理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2025]第23070号仲裁裁决书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛黄岛区双珠路166号2号楼219室)领取仲裁裁决书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛黑牛老太太餐饮有限公司:
本委已受理张师康与你公司劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2026]第1548号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年5月20日9时30分开庭审理此案,地址为青岛市黄岛区长江中路359号202室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日

公告

青岛万聚智能科技有限公司:
因你单位涉嫌拖欠工资,我局依法作出青黄人社监询字[2026]第20082-2号《劳动保障监察询问通知书》。你单位应在接到通知书之日起3日内到青岛市黄岛区人力资源和社会保障局接受调查询问。因无法通过直接、邮寄等方式向你单位送达,现依法向你单位公告送达。自本公告发布之日起经过30日即视为送达。特此公告。
联系地址:青岛市黄岛区双珠路166号2号楼308室;联系人:赵硕、周登雷;联系电话:0532-88187721。

青岛市黄岛区人力资源和社会保障局
2026年3月23日

公告

青岛有客来商业管理有限公司黄岛分公司:
本委受理的张政鹏与你公司劳动争议一案已处理终结。因向你单位直接、邮寄送达不成,现依法向你公司公告送达青黄劳人仲案字[2025]第6958号裁决书。请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛西海岸新区长江西路2号人力资源大市场调解仲裁庭,联系电话:19506199923)领取;逾期不领取,即视为送达。
特此公告

青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年3月23日