

汇樽酒店管理公司

行业研究 · 资产管理视角

全球生活方式酒店 白皮书

生活方式酒店、社交酒店、全球品牌演化、中国市场机会与资产管理逻辑

生活方式酒店不再是酒店业的边缘细分，而是全球酒店集团重新配置品牌、社群、内容与资产价值的主战场。从设计驱动到社群驱动，再到内容驱动。核心评估变量：身份认同溢价、非房收入、公区坪效。中国机会集中在创意生活方式、会员俱乐部、康养生活方式。

赵亚军 · 2026 年 7 月修订版（v2，原版 2026 年 5 月）

修订说明（v2 · 2026 年 7 月）

本版在 2026 年 5 月原版基础上完成三类修订：其一，全部交易对价、财报数字与门店口径逐条对照上市公司披露与官方新闻稿复核，修正已过时口径（Ennismore 股权结构、Six Senses 管线数、SH Hotels 更名等）；其二，将 2025 下半年至 2026 上半年的行业事件融入正文（IHG 收购 Ruby、西武 Prince 收购 Ace、Soho House 完成私有化的完整过程、Sonder 清盘、Marriott 收购 Postcard Cabins、中国首单纯酒店公募 REIT 过审、亚朵 2026Q1、松赞获新东方入股、阿那亚央企合资异地扩张等）；其三，新增三个结构性论点：中国酒店 REITs 破冰对生活方式资产退出路径的意义、零售第二曲线对生活方式估值锚的迁移、国际品牌在华"高开低走"后主导权向本土场景派与目的地派转移。逐条变更依据见随附《变更清单》。

目录

一、执行摘要	4	十、生活方式酒店的资产管理逻辑	33
二、什么是生活方式酒店	6	十一、中国市场演化与结构性问题	36
三、全球生活方式酒店的演化史	8	十二、中国代表案例深度分析	39
四、生活方式 / 精品 / 设计 / 社交的系统区别	11	十三、哪些项目适合做生活方式酒店	44
五、全球生活方式酒店品牌生态地图	13	十四、中国未来真正有机会的方向	48
六、生活方式酒店的底层商业逻辑	17	十五、中国版生活方式运营系统	52
七、社交酒店的商业模式与核心陷阱	20	十六、最终结论	57
八、全球代表品牌深度拆解	23	附：主要数据来源	59
九、生活方式酒店的财务模型与业主经济性	29		

一、执行摘要

过去十年，全球酒店行业最具结构性意义的变化，不是规模扩张，也不是科技升级，而是生活方式酒店从一个边缘品类，跃迁为主流国际酒店集团的战略增长板块。Marriott、Hyatt、Accor、IHG 在 2018-2026 年的一系列并购与平台化整合，方向高度一致：拿到生活方式品牌、客群入口和运营能力。这里必须区分交易口径：Marriott 收购 citizenM 的口径是 3.55 亿美元购买品牌及相关 IP，另有最高 1.1 亿美元或有对价，交易已于 2025 年 7 月 23 日完成交割；Hyatt 收购 Standard International 的口径是 1.5 亿美元基础对价 + 最高 1.85 亿美元或有对价；Accor 与 Ennismore 通过全股权合并形成生活方式运营平台；IHG 以 3 亿美元现金收购 Six Senses 的品牌及运营公司、不含地产资产，并在 2025 年 2 月以 1.105 亿欧元首期对价（另有最高 1.81 亿欧元或有对价）收购德国“精益奢华”城市生活方式品牌 Ruby，作为其第 20 个品牌。这些动作的总和说明一件事——生活方式酒店已经不是“细分品类”，而是未来酒店业的主战场。

到 2026 年上半年，这场卡位战出现了三个新信号。第一，独立生活方式公司几乎被收编殆尽：2025 年 9 月，日本西武集团旗下 Seibu Prince Hotels Worldwide 以约 9,000 万美元收购 Ace Hotel 母公司 Ace Group International；2026 年 1 月，Soho House 完成私有化退市。全球具备规模、品牌、社群三要素的独立生活方式平台，所剩无几。第二，资本开始为生活方式板块寻求独立定价：Accor 于 2025 年 10 月宣布评估 Ennismore 单独上市。第三，行业同时给出了反面教材：2025 年 11 月，公寓式生活方式运营商 Sonder 在被 Marriott 终止授权协议后数日内清盘，证明没有单店盈利模型支撑的“生活方式叙事”在资本退潮期会以极快速度崩塌。

但这场全球范围的迁徙，在中国市场被严重误读了。绝大多数被冠以“生活方式”标签的中国项目，本质上只是设计酒店、年轻化精选服务酒店、或“大堂+咖啡厅”型酒店。它们普遍缺少世界观、缺少文化可信度、缺少社群、缺少内容能力。最终的财务表现也高度趋同：开业即巅峰、OTA 驱动、客单价无溢价、生命周期短，无法形成长期品牌资产。

本白皮书的核心论点是：

第一，生活方式酒店的本质不是设计感、不是年轻化、不是网红化，而是被空间化、内容化、社群化的身份认同系统。 客户购买的不是房间，而是“我认同什么生活方式”。这一点决定了它的财务模型——ADR 溢价、非房收入占比、公区坪效，三个关键变量全部背离传统酒店的规律。

第二，生活方式与社交是两个维度，不是两个品类。 生活方式回答“我是谁”，社交回答“我如何与别人连接”。最强的平台两者兼具（Soho House、The Hoxton、Ace Hotel），中等的平台只占一边（citizenM 强社交弱生活方式，Aman 强生活方式几乎不社交），失败的项目两者皆无。

第三，全球生活方式行业正在经历第三次范式迁移：从设计驱动，到社群驱动，再到内容驱动。 今天真正强的生活方式平台——Soho House、Ennismore、Standard International、Starwood Hotels（原 SH Hotels & Resorts）——越来越像媒体公司、会员生态、文化运营商，而不是传统酒店集团。这意味着行业的核心竞争力，已经从“会管房间”演化为“会生产文化”。

第四，生活方式酒店不必然是好资产。 优势是 ADR 提升、区域激活、品牌溢价；风险是生命周期短、内容成本高、组织复杂、业主兼容性差。从 PE 视角看，生活方式项目的业主经济性高度依赖三个变量：能否形成身份认同溢价（ADR）、能否做出非房收入（F&B / 活动 / 零售）、能否实现目的地价值（区域溢价）。任何一项缺失，资产逻辑都会快速崩溃。Sonder 的清盘是这一判断在 2025 年最极端的注脚。

第五，中国市场未来最大的机会，不在"再做一个亚朵"，而在生活方式运营系统的建构。 真正能跑出来的平台，一定是能把空间、F&B、内容、社群、文化、会员、城市生活方式整合成统一运营系统的平台。从投资人与资产管理方的视角看，项目筛选标准必须从"有没有设计感"上升到"有没有世界观"，从"年化 RevPAR 提升"上升到"身份认同溢价 + 非房收入 + 区域价值"的三维评估。

第六（本版新增），中国生活方式资产第一次拥有了体制内的退出通道。 2025 年 12 月，国家发改委将四星级及以上酒店纳入消费基础设施公募 REITs 范围；2026 年 6 月 23 日，华安锦江酒店 REIT 过审，成为国内首单纯酒店公募 REIT。行业叙事正在从"加盟规模"转向"资产定价"——谁能把"调性"翻译成稳定分派率，谁就能打通"投融建管退"的完整闭环。这对生活方式酒店的资产管理逻辑是根本性利好，也提出了更硬的财务纪律要求。

未来最强的酒店平台，不会只是"最会管理客房的公司"，而是最能持续生产内容、文化、社群、情绪价值、身份认同的公司。

二、什么是生活方式酒店

1. 行业定义：从机构口径到底层共识

全球范围内，生活方式酒店没有完全统一的定义，但主要的行业组织、研究机构和酒店集团已经形成相当接近的共识。

BLLA (Boutique & Lifestyle Leaders Association) 强调四个核心：个性、体验式旅行、情感连接、在地文化真实感。这里的"在地文化真实感"，不是简单摆几件地方装饰，而是酒店的设计、餐饮、活动、人员与街区关系，能让客人相信它确实长在这个地方，而不是把同一套网红模板复制到不同城市。

HVS 的定义聚焦设计、本地相关性、社交公区、体验定位四个维度。HVS 的口径相对偏资产端，因此特别强调社交公区——公区的可经营性——这一点对资产管理极其关键。

Marriott 在其品牌矩阵中将生活方式品牌组合定义为承担差异化身份认同、社交体验、年轻客群三重使命的品牌集合，包括 W Hotels (Marriott 2025 财年年报披露为 72 家、20,233 间客房)、EDITION、Moxy、Aloft、AC Hotels，并通过 2025 年 7 月完成的 citizenM 品牌及 IP 收购把社交生活方式板块进一步做厚（交割时 37 家开业酒店、8,789 间客房进入系统整合范围，2025 年 11 月完成 Marriott Bonvoy 接入）。Marriott 内部对生活方式的判断是非常机构化的——它必须满足"差异化定位 + 社交公区 + 年轻客群"三个变量同时成立，否则只会被归入精品酒店或精选系列。

Hyatt 的生活方式组合强调街区融合、本地沉浸与社群参与，覆盖 Andaz、Thompson Hotels、The Standard、Dream Hotels、Joie de Vivre (JdV)、Bunkhouse 等品牌。Hyatt 在 2018 年完成 Two Roads Hospitality 收购，最终基础对价从 4.8 亿美元修订为 4.05 亿美元，潜在额外对价从 1.2 亿美元修订为 9,600 万美元，交易带来 74 家开业运营酒店及多个生活方式品牌；2023 年以 5,300 万英镑企业价值收购 Mr & Mrs Smith 平台；2024 年 10 月以 1.5 亿美元基础对价 + 最高 1.85 亿美元或有对价完成对 Standard International 的收购，并设立专门的 Lifestyle Group。

IHG 通过 2019 年以 3 亿美元现金收购 Six Senses 品牌及运营公司（不含地产资产）、推出 Vignette Collection、扩张 Kimpton 与 Hotel Indigo 构建奢华与生活方式板块，2025 年 2 月又将德国"精益奢华 (lean luxury)"品牌 Ruby 纳入麾下（首期对价 1.105 亿欧元，交易时 20 家开业、10 家管线）。按 IHG 2025 财年披露，其 Luxury & Lifestyle 板块六大品牌合计覆盖超过 900 家开业及在建/管线酒店，占集团总管线的 22%，是 IHG 增长最快的板块之一。

机构口径之间的共同点比差异更值得注意：所有定义都同时包含设计、体验、社交、本地、情感五个关键词——这五个词的交集，就是生活方式酒店的最大公约数。

2. 生活方式酒店的真正本质

把行业定义剥离表层，生活方式酒店的本质可以用一个三段对比说清：

传统酒店：卖功能。客户买的是床、空调、稳定的卫生标准。

奢华酒店：卖身份等级。客户买的是社会身份的可见性。

生活方式酒店：卖身份认同。客户买的是"我认同什么生活方式"的可表达性。

这是一个根本性的范式差别。传统酒店与奢华酒店更多依赖外部定义的价值——官方评级、集团品牌档位、服务标准决定它的价位。生活方式酒店不一样，它的价值由客户的自我认同决定。客户住进 Ace Hotel 不是因为它"五星"，而是因为它符合自己作为创意阶层的自我定义。同样，客户加入 Soho House 不是因为它服务好，而是因为它代表了某种文化归属。

这一点对资产端有几个直接含义：

第一，ADR 的天花板不再由服务标准定义，而由文化相关性定义。 这是为什么很多房间面积只有 20 平米的生活方式酒店，ADR 可以高于同区域 30 平米的精选服务酒店。

第二，客户忠诚度由身份认同而非服务体验决定。 这是生活方式酒店复购率与会员留存普遍优于传统中端酒店的根本原因，也是 Soho House 能在 2024 年中形成约 111,000 人等待名单的逻辑底层。

第三，品牌护城河不是 SOP 标准化能力，而是文化生产能力。 这是为什么 Ace Hotel 与松赞这样的"小品牌"，能在全球资本市场获得不成比例的关注与估值——2025 年 9 月西武 Prince 收购仅 8 家酒店规模的 Ace，买的正是其文化生产能力与创意机构 Atelier Ace，而非客房资产。

三、全球生活方式酒店的演化史

理解今天的生活方式市场，必须把它放回过去四十年的演化轴上看。本质上，全球生活方式酒店行业走过了四个清晰的阶段，每个阶段都重新定义了"什么是好酒店"。

1. 精品酒店时代（1980s–1990s）：从功能产品到审美产品

生活方式酒店的真正起点是 Ian Schrager。1984 年他在曼哈顿打造的 Morgans Hotel，是行业公认的第一家精品酒店。Schrager 来自 Studio 54 夜店时代，把夜店的氛围、设计师 Andrée Putman 的极简主义美学、艺术与音乐场景化引入酒店，第一次把酒店从"功能产品"重塑为"审美产品"。随后的 Royalton（1988）、Paramount（1990）继续推进这个逻辑，把酒店变成与艺术品相提并论的文化空间。

精品时代的核心贡献是确立了酒店可以拥有"作者性"——它可以有创始人、有美学主张、有强烈的个性。这一点为后续所有生活方式品牌奠定了原型。但精品酒店时代的局限也很明显：它只解决了审美问题，并没有真正解决商业问题。Morgans Hotel 后来成为上市公司 Morgans Hotel Group，但长期未能跑通规模化与盈利的平衡。

2. 设计酒店时代（1990s–2005）：审美差异化的规模化尝试

第二阶段的代表人物是 Philippe Starck，代表品牌是 W Hotels（1998 年由 Starwood 推出）、Design Hotels（1993 年成立的设计精品酒店联盟）。这个阶段的核心商业逻辑是——通过时尚、艺术、设计实现差异化定价。Starwood 用 W Hotels 证明了设计感酒店可以走出独立精品，进入集团化经营；Marriott 2025 财年年报披露 W Hotels 全球 72 家、20,233 间客房。

但设计酒店时代留下了一个深刻的教训：视觉差异化是不充分的护城河。当所有酒店都"很有设计感"时，单纯的视觉差异变得可以被复制、被快速过时。大量设计酒店在 2005 年之后陷入"开业即巅峰"的循环——前两年新鲜感强，三年后审美疲劳，五年后丧失溢价。

这个教训直接催生了下一个阶段的范式。

3. 生活方式酒店时代（2005–2018）：从设计驱动到社群驱动

第三阶段的起点可以追溯到 1999 年 Ace Hotel 在西雅图的首店，但真正成为系统性范式是 2005 年之后。代表品牌包括 Ace Hotel、Soho House（1995 年伦敦创立、2010 年后开始国际化扩张）、citizenM（2008 年成立）、The Hoxton（2006 年成立、2012 年开始扩张）。

这个阶段最关键的范式跃迁是：从设计驱动转向社群驱动。酒店不再仅靠设计取胜，而是开始成为"圈层空间"——Ace Hotel 是创意阶层的聚集地，Soho House 是创意产业精英的私人俱乐部，The Hoxton 是城市自由职业者的客厅。客户从"看完酒店就走"，变成"住在这里因为我和这里的人是同类"。

商业层面，这个阶段的关键创新是公区从成本中心变成收入中心。Ace Hotel 的 Stumptown 咖啡、The Breslin 餐厅，The Hoxton 的共享办公，citizenM 的客厅公区，都不再是为客房服务的辅助空间，而是独立的盈利单元，并贡献了项目可观的非房收入比例。

4. 内容驱动时代（2018 至今）：从社群空间到文化平台

最新一波范式跃迁，发生在 2018 年之后。今天全球最强的生活方式平台，已经不再只是社群空间，而是开始转变为：

媒体公司——内容生产、数字分发、创作者合作成为核心业务。Ace Hotel 与 Apartamento 杂志合作、Standard 推出独立播客、Soho House 的 Soho House Studios 实质上就是内容工作室。

会员生态——Soho House 通过 2024 年末 212,447 名会员（同比增长 9.6%）构筑会员经济壁垒，到 2025 年中会员总数已突破 27 万人。会员的边际价值从"打折券"演化为"身份门票"。

创作者平台——Ennismore 的 Hoxton 与各地创意社群深度合作；Standard International 与艺术家、音乐人、设计师建立长期签约关系。

文化运营商——阿那亚戏剧节、Soho House Festival、Standard 的 Boom Boom Room，都是"先有文化事件，后有酒店预订"的反向逻辑。

这一阶段的资本端动作也印证了范式迁移的方向：

2018 年 Hyatt 完成 Two Roads Hospitality 收购，最终基础对价 4.05 亿美元，另有最高 9,600 万美元潜在额外对价；

2019 年 IHG 以 3 亿美元现金收购 Six Senses 品牌及运营公司；同年 GIC 按 20 亿欧元企业价值口径收购 citizenM 25% 股权，这一口径对应的是一体化酒店地产开发商与运营商，不是单独品牌资产；

2021 年 Accor 与 Ennismore 完成全股权合并，组建全球最大生活方式运营商（2022 年 Accor 向卡塔尔投资财团出售 10.8% 股权后，Accor 持股约 62.2%，该轮交易对 Ennismore 的估值超过 20 亿欧元）；

2023 年 Hyatt 以 5,300 万英镑企业价值收购 Mr & Mrs Smith；

2024 年 10 月 Hyatt 以 1.5 亿美元基础对价 + 最高 1.85 亿美元或有对价完成收购 Standard International、设立独立生活方式事业部；同年 12 月，Marriott 收购户外小屋品牌 Postcard Cabins（原 Getaway，29 处营地、1,200 余间小木屋），把生活方式逻辑延伸到户外住宿；

2025 年 2 月 IHG 收购 Ruby（首期 1.105 亿欧元 + 最高 1.81 亿欧元或有对价）；7 月 Marriott 完成对 citizenM 品牌及相关 IP 的收购（3.55 亿美元 + 最高 1.1 亿美元或有对价）；9 月西武 Prince Hotels Worldwide 以约 9,000 万美元收购 Ace Group International；

2026 年 1 月 Soho House 完成私有化退市，交易价值约 27 亿美元，公众股东每股现金对价 9 美元；同月 Accor 对 Ennismore 的独立上市评估（2025 年 10 月宣布启动）进入管理层重组阶段。

短短八年时间，几大国际酒店集团完成了对生活方式板块的全面卡位，几乎所有具备规模、品牌、社群三要素的独立生活方式公司都已被收编。生活方式不再是行业的边缘领地，而是行业的核心战场。

同一窗口内，行业也给出了内容时代的第一个大型失败样本：2025 年 11 月，以"设计感公寓式住宿 + 科技运营"为叙事的 Sonder，在 Marriott 终止授权协议后数日内宣布清盘并进入破产程序（终止时约 140 处物业、7,700 间客房仍在 Bonvoy 体系内）。Sonder 的教训与生活方式赛道直接相关：叙事可以借来流量，但借不来单店盈利模型——当"生活方式"只是估值故事而非运营系统时，退潮比传统酒店更快。

5. 新竞争力：从"会管房间"到"会生产文化"

把四个阶段串起来看，每一次范式迁移都对应着一次竞争力定义的重写：

阶段	比的是	关键能力
精品时代	比个性 / 作者性	创始人审美、美学主张、非标准化体验
设计时代	比设计语言 / 空间表达	视觉差异化、规模化设计语言
生活方式时代	比社群	圈层定位、公区运营、F&B
内容时代	比文化生产	内容产能、创作者生态、媒体分发、活动策划

今天能在全球生活方式市场拿到溢价的公司，必须同时具备四个阶段的所有能力——美学主张要有、规模化设计语言要有、社群运营要有、文化生产要有。任何一个维度缺失，都会被市场迅速边缘化。

这也是为什么大量中国所谓"网红设计酒店"在生命周期上严重落后——它们停留在第二阶段（设计），但全球行业已经走到第四阶段（内容）。这中间的代差是结构性的，不是装修升级能解决的。

四、生活方式 / 精品 / 设计 / 社交的系统区别

行业里这四个词经常被混用，但它们在商业逻辑、客户价值、资管路径上是完全不同的东西。这是大量中国项目战略失焦的根本原因——业主把精品酒店当成生活方式，把设计当成生活方式，把社交当成生活方式，最终做出一个“四不像”。

1. 系统对比

类型	本质	核心价值	客户回答的问题	商业护城河
传统酒店	功能与标准化	安全与效率	"我需要一个稳定的住宿"	SOP、分销网络、规模
奢华酒店	稀缺与地位	社会身份	"我属于哪个阶层"	地段、服务、品牌等级
精品酒店	小规模非标准化	个性	"这家酒店有趣吗"	创始人审美、独特性
设计酒店	审美驱动	视觉差异	"这里好看吗"	设计语言、视觉资产
生活方式酒店	身份主张	归属感	"我是谁"	世界观、社群、内容
社交酒店	互动机制	连接性	"我能遇到谁"	公区设计、活动策划、流量

2. 生活方式与社交：最常被混淆的两个维度

生活方式与社交是行业里最容易被混淆的一组概念，但它们本质上回答两个不同的问题：

生活方式回答："我是谁？"——客户通过住进这家酒店，确认自己的身份认同。Aman 的客人在确认"我是阅历丰富、有精神追求、不需要张扬的全球公民"；Ace Hotel 的客人在确认"我是创意阶层"；松赞的客人在确认"我是有文化深度的旅行者"。

社交回答："我如何与别人连接？"——客户通过住进这家酒店，进入一个可以与他人发生互动的场域。citizenM 的客厅、Moxy 的酒吧、The Hoxton 的大堂工作站，都是社交引擎。

两者关系不是并列的，而是两个独立维度：

可以生活方式但不社交：Aman、Six Senses、松赞——客人不希望与陌生人互动，私密性本身就是生活方式的一部分。

可以社交但没有真正生活方式：citizenM、Moxy——公区很热闹，但缺少独特的世界观，更多是"高效率的社交基础设施"。

两者兼具，且形成最强护城河：Soho House、The Hoxton、Ace Hotel——既有清晰的身份认同，又有强公区社交密度。

3. 对 PE 估值的含义

这个分类对资产端的估值逻辑有直接影响：

纯生活方式（低社交属性）项目：估值核心来自 ADR 溢价、品牌资产、复购率。代表案例 Aman 的市场估值长期明显高于普通酒店资产，背后逻辑是 ADR + 品牌护城河——2022 年沙特 PIF 与 Cain International 按 30 亿美元估值向 Aman 注资 9 亿美元，2025 年 3 月 Aman 又启动最高 20 亿美元的新一轮融资用于全球扩张。

纯社交（低生活方式属性）项目：估值核心来自坪效、翻台率、F&B 收入。代表案例 citizenM 必须按交易结构拆开看：2019 年 GIC 的入股口径是 20 亿欧元企业价值的一体化地产开发商 / 酒店运营商估值；2025 年 Marriott 支付 3.55 亿美元购买的是品牌及相关 IP，另有最高 1.1 亿美元或有对价，原卖方继续持有 / 租赁酒店并转为长期特许经营安排（其持有物业的平台已于 2025 年末更名为 Another Star 独立运营）。二者不是同一个资产包，不能直接推导为 GIC 亏损或品牌整体贬值。

生活方式 × 社交双高项目：估值同时享受两类溢价，且具备会员经济杠杆。代表案例 Soho House——2024 年第四季度会员收入 1.093 亿美元、同比增长 15.6%，会员 212,447 人、增长 9.6%；2025 年第三季度（退市前最后一份公开季报）单季总收入 3.708 亿美元、同比增长 11.2%，会员收入 1.227 亿美元、同比增长 14.3%，调整后 EBITDA 5,380 万美元；2026 年 1 月完成私有化，交易价值约 27 亿美元。

结论：对投资人与资产管理方这样的资管视角，在尽调一个生活方式项目时，第一步不是问"它好不好看"，而是问"它在生活方式×社交矩阵上的位置在哪里"。位置不同，估值逻辑、退出路径、运营要求完全不同。

五、全球生活方式酒店品牌生态地图

把今天全球的生活方式品牌按"客户身份"切片，可以看到六个清晰的细分阵营。每个阵营都有自己的客户画像、ADR 区间、商业模式与资管节奏。

1. 奢华生活方式

代表品牌：EDITION（Marriott 与 Ian Schrager 合资）、Aman、1 Hotels（Starwood Hotels 旗下，原 SH Hotels & Resorts 于 2025 年 3 月更名）、Six Senses（IHG 旗下）、Bulgari Hotels、Rosewood、Capella。

客户画像：全球精英、超高净值人士、需要在低调中表达品味的高端客群。

财务特征：本报告将奢华生活方式项目的 ADR 假设放在 1,000 美元以上，部分旗舰物业的公开挂牌价可进入数千美元区间；非房收入占比通常超过 35%，主要由 F&B、水疗、私人活动贡献。

资管逻辑：物业层重 CAPEX、长周期、强目的地属性。1 Hotels 在 2025–2026 年密集兑现管线：西雅图（2025 年 4 月，153 间）、墨尔本（2025 年 6 月，277 间客房 + 114 套品牌住宅）、哥本哈根（2025 年 9 月，282 间）、东京（2026 年 3 月，211 间）相继开业。酒店 + 品牌住宅的组合，是奢华生活方式最典型的资产增值路径。Aman 的姊妹品牌 Janu（首店东京 2024 年开业）与其在售品牌住宅，走的也是同一条路。

2. 创意生活方式

代表品牌：Ace Hotel（2025 年 9 月起归属西武 Prince Hotels Worldwide）、The Hoxton（Ennismore）、The Standard（Hyatt 旗下）、25hours（Ennismore）、Kimpton（IHG）、Ruby（IHG，2025 年收购）。

客户画像：创意阶层、城市创意工作者、对本地文化与文化可信度敏感的旅行者。

财务特征：ADR 通常 250–500 美元区间，但非房收入占比是六大阵营中最高的——成熟项目的 F&B + 活动收入可以达到 40–50%。Ace Hotel 的 Stumptown 咖啡、The Breslin 餐厅，The Hoxton 的 Working From_，本身就是独立运营的盈利单元。

资管逻辑：物业适合改造型项目、特别是历史建筑或非传统物业（仓库、老办公楼、修道院）。CAPEX 中"软"投入（艺术品、家具、内容程序）占比远高于传统酒店。IHG 收购的 Ruby 提供了这一阵营的"轻量化变体"：所谓"精益奢华"，即压缩客房面积与服务环节、把预算集中到设计与公区，本质上是把创意生活方式做成可规模复制的城市产品。

3. 社交生活方式

代表品牌：citizenM（2025 年 7 月起品牌归属 Marriott）、Moxy（Marriott）、Generator、JO&JOE（Ennismore）、The StandardX（Hyatt 旗下精选服务生活方式线）。

客户画像：千禧一代、Z 世代、对价格敏感但对设计感与社交属性敏感的年轻商旅与休闲客群。

财务特征：客房面积小（通常 14–20 平米）、公区面积大、ADR 在城市市场比传统精选服务酒店高出 20–40%、坪效（每平米收入）显著高于传统中端酒店。citizenM 的核心模型是"小客房 + 大公区 + 科技化前台 + 高坪效"，证明社交酒店业可以做到工业化规模复制——这也是 Marriott 愿意付 3.55 亿美元买品牌（不含资产）的核心理由。2025 年 11 月 citizenM 完成 Bonvoy 体系接入，2026 年 6 月华盛顿 Georgetown 店开业，是并入 Marriott 后的首家新开业酒店。

资管逻辑：选址至关重要——必须在密度足够支持公区高频流量的城市核心节点。如果选址错误，"大公区 + 小客房"的模型就是 P&L 自杀。

4. 会员俱乐部生活方式

代表品牌：Soho House（2026 年 1 月完成私有化，原 NYSE: SHCO）、The Twenty Two（伦敦）、Aman Club、Casa Cipriani。

客户画像：创意产业精英、需要跨城市私人社交基础设施的全球流动客群。

财务特征：会员费是核心经常性收入。Soho House 2024Q4 会员收入 1.093 亿美元、同比增长 15.6%，会员 212,447 人；到 2025 年中，总会员数突破 27 万人、运营 46 处 House；2025Q3 会员收入 1.227 亿美元、同比增长 14.3%，调整后 EBITDA 5,380 万美元——会员经济的经常性与抗周期性在两年数据里清晰可见。

资管逻辑：会员经济本质上是"先有需求再有供给"的反向开发——Soho House 在进入任何一个城市之前，都会先确认有足够的目标会员等待加入，再决定建店。这是与传统酒店完全反向的开发逻辑。

5. 康养生活方式

代表品牌：Six Senses（IHG 最新口径为 27 家开业、43 家管线）、COMO Hotels（Como Shambhala 体系）、SHA Wellness Clinic（西班牙 + 墨西哥）、Chiva-Som（泰国）、Lanserhof（德语区医疗康养）、RAKxa Wellness（泰国）、Kamalaya（苏梅岛）、Ananda in the Himalayas（印度）、Vana（印度）——这些是以康养为品牌内核的独立 hospitality 品牌，与 luxury 酒店里的高端 spa（Aman Spa、Mandarin Oriental Spa、Four Seasons Wellness 等）有本质区别：后者是酒店内部的高毛利附加服务，不改变酒店本身的商业模型；前者重塑了停留时长、ADR、复购曲线与客户画像的整套经济结构。

客户画像：高净值、对身心健康有持续投入意愿的客群，呈现明显的女性主导趋势与中老年化趋势。

财务特征：ADR 高、停留天数长（普遍 5–14 晚而非 1–3 晚）、非房收入（水疗、疗愈项目、专家课程）占比极高，部分项目康养板块收入超过客房收入。

资管逻辑：与传统度假村相比，康养生活方式的客户黏性与年化复购率显著更高。国际集团已经开始为这个细分单独建品牌线——2026 年 3 月，Marriott 与意大利康养品牌 Lefay 成立合资公司并将其纳入奢华矩阵，是其第一个专攻康养的品牌。这是中国市场未来 5-10 年最值得重点布局的细分。

6. 户外生活方式

代表品牌：AutoCamp（美国，KKR / Whitman Peterson 投资，2024 年末起与 Hilton 独家战略合作、2025 年全面接入 Hilton 直订渠道与 Honors 体系）、Under Canvas（KSL Capital Partners 投资）、Collective Retreats、Postcard Cabins（原 Getaway，2024 年 12 月被 Marriott 收购，29 处营地、1,200 余间小木屋，均在大城市 3 小时车程内）。

客户画像：城市中产、户外文化爱好者、希望在轻奢体验下获得自然连接的客群。

财务特征：单房 CAPEX 显著低于传统酒店，但 ADR 可以做到城市中端酒店水平（200-500 美元）；季节性强但旺季溢价显著。

资管逻辑：本质上是“土地资产 + 轻量化建筑 + 强品牌”的组合，资本效率高、扩张速度快、退出路径清晰（多次被 PE 机构买入卖出验证）。2024-2025 年 Marriott 与 Hilton 相继入场，说明户外生活方式已经从 PE 阶段进入集团分销体系阶段——独立品牌的退出窗口正在被两大集团打开。

7. 中国市场对应阵营的卡位现状

把全球地图与中国市场对照，可以清晰看到中国市场的结构性空白。中国市场最大的结构性机会，集中在创意生活方式、会员俱乐部、康养生活方式三个阵营——这三个阵营在全球已经被验证、在中国还基本空白，且与中国未来 10 年的消费升级方向（精神性消费、社群消费、健康消费）高度重合。

全球阵营	全球代表	中国对应	状态
奢华生活方式	Aman、EDITION、1 Hotels	安缦在华 4 家、EDITION 在华 2 家（上海浦西艾迪逊预计 2026 年开业）；1 Hotels 三亚项目 2025 年末转牌为 Sunshine Yi Hotel；本土品牌仍空白	外资主导，撤牌说明业主 / 品牌匹配风险很高
创意生活方式	Ace、Hoxton、Standard、Ruby	部分独立精品（如上海建业里、北京瑜舍系列）；The Hoxton / Standard / Mondrian 在内地至今零落地	严重空白
社交生活方式	citizenM、Moxy	CitiGO（已边缘化）、亚朵部分子品牌；Moxy 2025 年重启在华扩张（上海普陀店开业，厦门、珠海等在推）	弱版本存在
会员俱乐部	Soho House	上海 The Mansion（夜生活 / 创意社群空间）、北京 Capital Club（商务会所）；哈罗德上海私人会所 2026 年 1 月关闭；Soho House 仍未进入内地（上海仅列入其无实体国籍计划）	几乎空白
康养生活方式	Six Senses、COMO Shambhala、SHA、Chiva-Som、Lefay	松赞局部、安吉部分项目；六善阳朔在建（内地在营仅青城山一家）；悦榕系 2025 年在华连开四店	起步阶段
户外生活方式	AutoCamp、Under Canvas、Postcard Cabins	大热荒野、ABC Camping 等；资本热潮已退（上一轮融资止于 2021-2022），头部营地转向目的地运营	早期发展、进入整合期

六、生活方式酒店的底层商业逻辑

理解生活方式酒店的商业模式，必须放下传统酒店的三个假设：客房是核心收入、公区是成本中心、品牌价值来自服务标准化。生活方式酒店在这三点上的逻辑全部反过来。

1. 为什么生活方式酒店 ADR 更高：身份认同溢价拆解

生活方式酒店的 ADR 比同区域、同档次的传统酒店普遍高出 20-40%，部分顶级项目可以高出 100% 以上。这个溢价不是来自客房本身——很多生活方式酒店的客房面积反而更小——而是来自三层身份认同溢价：

第一层：情绪溢价——客户为情绪价值支付溢价。一家有故事、有审美、有调性的酒店，能让客户在办理入住的那一刻就获得情绪满足。这一层溢价大约能贡献 ADR 的 10-15%。

第二层：文化溢价——客户为文化认同支付溢价。当客户认同这个品牌代表的世界观（不论是创意、康养，还是文化静修），愿意支付更高的价格。这一层溢价大约能贡献 ADR 的 15-25%。

第三层：归属感溢价——客户为归属感支付溢价。Soho House 的会员费、Aman 的回头客现象、Ace Hotel 的本地熟客，本质上都是归属感溢价的不同表现形式。这一层溢价是最难复制、也是最高价值的。

三层叠加，是大量生活方式酒店房间小但 ADR 高的根本原因。citizenM 的小客房模型证明，客户并不只按面积付费，而会为“我住在一个有调性的酒店”的情感 + 文化溢价付费。

2. 为什么生活方式酒店公区更大：公区作为四引擎

传统酒店中，公区是成本：大堂只是为客人办理入住、咖啡厅只是为客人吃早餐，所有公区都“服务于客房”。生活方式酒店中，公区是收入：

社交引擎——公区是吸引非住客（本地熟客）的流量入口，The Hoxton 的大堂每天有大量自由职业者来工作、社交，本身就是一个流量场域。

收入引擎——公区的 F&B、共享办公、零售、活动都是独立盈利单元。Ace Hotel Portland 的 Stumptown 咖啡、Clyde Common 餐厅、Pepe Le Moko 酒吧，三个公区单元的合计收入超过客房收入。

内容引擎——公区是品牌的内容生产空间，DJ 演出、艺术展、讲座、图书发布都在公区发生，每一次活动都是一次品牌内容的生产。

品牌引擎——公区是品牌在物理世界的最大触点，住客只用 12 小时（夜间睡眠），但公区可以承载 24 小时的品牌表达。

公区的功能覆盖：F&B、共享办公、活动、零售、内容生产、社交互动、康养、小型音乐会、图书签售等等。一个成熟生活方式酒店的公区，本质上是城市文化基础设施的一部分。

3. 收入结构：客房不再是唯一支柱

传统酒店的收入结构中，客房通常占 65–75%、F&B 占 20–25%、其他占 5–10%。生活方式酒店的收入结构完全不同：

收入来源	传统中端酒店	成熟生活方式酒店
客房收入	65–75%	45–60%
F&B 收入	20–25%	25–35%
活动 / 宴会	3–5%	5–15%
零售	<1%	2–5%
会员 / 共享办公	0%	0–10%
水疗 / 康养	<2%	2–8%

成熟生活方式酒店的非房收入占比通常达到 40–55%，部分项目（Ace Hotel Portland、The Hoxton Shoreditch、Soho House 旗舰店）可以超过 50%。Soho House 集团 2024 年的财报结构里，会员收入 + 店内收入加起来已经超过纯客房收入——这是生活方式模式走到极致后的样子。

中国市场则给出了另一个变体：亚朵 2025 年零售收入 36.71 亿元、同比增长 67%，占总营收近四成——它把"非房收入"从店内消费做成了可外卖的消费品（深睡枕头、床品），本质上是用酒店场景孵化零售品牌。这说明非房收入的形态不止 F&B 与活动一种，场景零售在中国被验证为更陡的第二曲线（详见第十二章）。

含义：公区从成本中心变为四引擎——社交引擎、收入引擎、内容引擎、品牌引擎。这是为什么很多生活方式酒店房间面积更小、CAPEX 集中在公区、运营人员配比更高——三者共同支撑非房收入板块的可持续增长。

4. 三个关键比率：判断一个生活方式项目是否真做对了

从 PE 视角看一个生活方式项目是否真正跑通了商业模式，可以看三个比率——这三个比率是投资人与资产管理方在尽调任何一个生活方式项目时应该最优先核查的财务体征：

ADR / 周边竞品 ADR： 低于 1.2 倍说明身份认同溢价没做出来；高于 1.5 倍说明品牌定位成功。

非房收入 / 总收入： 低于 30% 说明本质上还是个传统酒店；高于 40% 说明生活方式模型跑通。

非住客客流 / 公区总客流： 低于 30% 说明公区只服务住客；高于 50% 说明公区已经成为城市文化基础设施。

这三个比率回答的是三个根本问题：项目有没有 identity premium、有没有跑通 lifestyle 模型、公区有没有真的"活起来"。任何一项卡在警戒区间，项目都需要重新评估投资逻辑。

七、社交酒店的商业模型与核心陷阱

社交酒店是过去十年中国市场最常被误用、误投的概念。"做一个有大堂、有咖啡厅、年轻人爱拍照的酒店"——这是很多项目的社交酒店起点，但它们绝大多数最终亏损。原因是社交酒店的商业模型有四个深层陷阱，没看清就不要做。

1. 陷阱一：社交 ≠ 变现

很多项目的社交设计停留在"热闹"层面：人流多、拍照多、社交媒体流量大。但热闹本身不创造收入——拍照不消费、围观不消费、点一杯咖啡停留三小时也不创造增量收入。

真正能赚钱的社交模式必须解决三个转化问题：

流量 → 消费：进入公区的人，要有清晰的消费动作（点酒、点餐、买单）。

消费 → 复购：消费一次的人，要有理由回来。

复购 → 会员：常客要能沉淀为会员，形成经常性收入。

The Hoxton 通过 Working From_（共享办公）解决第三步、Soho House 通过付费会员制解决第三步、Ace Hotel 通过本地熟客解决第二步。绝大多数失败的社交酒店卡在第一步——只有流量、没有消费。

2. 陷阱二：公区运营成本极高且容易被低估

社交酒店的公区不是"装好就完了"。要让公区持续社交，需要持续投入：

活动策划：每周/每月的活动日历，需要专门的社群经理团队。

内容与 DJ：合作 DJ、音乐人、艺术家，都需要预算。

运营人员：公区的服务密度远高于客房——一个活跃休闲区一晚需要的服务人员是同等面积传统大堂的 3-5 倍。

食材成本 & 备货：公区 F&B 的备货率、损耗率都显著高于传统酒店餐厅。

这些成本结构，业主在投资测算时几乎都会低估，导致开业后 P&L 远低于预期。

3. 陷阱三：年轻客群的消费力悖论

社交酒店通常瞄准年轻客群——千禧一代、Z 世代。这个客群的特征是：

社交时长高——愿意在公区停留 3-5 小时。

消费弹性低——客单价只有 50-150 元区间，远低于商务客与高净值客。

品牌忠诚度低——容易被下一个“更酷的地方”吸引走。

这意味着社交酒店必须用高频低单价模型而非传统酒店的低频高单价模型来跑——但很多业主用着传统酒店的成本结构（高 CAPEX、强人工、城市核心地段）去做高频低单价生意，财务上必然不成立。

4. 陷阱四：缺少本地熟客，公区就只是大堂

这是最致命的陷阱。真正成功的社交酒店必须有本地熟客——即非住客的本地常客。原因很简单：

客房入住率即使 100%，单店住客每天也只有 100-300 人。

公区如果只服务住客，永远不可能社交——人数不够，频次不够，社群密度不够。

必须靠本地熟客把公区客流密度做到 2-5 倍于住客客流，才能产生真正的社交氛围。

The Hoxton Shoreditch 与 Ace Hotel Portland 这类案例的核心启示，不是大堂面积，而是非住客、本地熟客与独立 F&B 能否形成可持续消费。没有本地熟客，社交酒店就是个有大堂的精选服务酒店，不要骗自己。

5. 对中国市场的诊断

用这四个陷阱去对照中国市场，可以看到三类典型问题项目：

网红型社交酒店：流量好、转化差、生命周期短。绝大多数 2018-2020 年开业的“年轻设计酒店”都属于这类。

大堂型社交酒店：把传统酒店的大堂变大、加几张沙发、放几本杂志，就声称是社交酒店。本质上没有改变商业模式。

错位选址型社交酒店：把 citizenM/Moxy 模型搬到三四线城市或商务边缘地段，缺少本地客流密度支撑，开业即亏。

资产管理方在筛选社交酒店项目时，应当把"本地熟客占比"作为核心 KPI——如果一个项目的可研报告不提这件事，就基本可以判断为失败概率极高的项目。

八、全球代表品牌深度拆解

本节选取五个最具代表性的全球生活方式品牌做深度拆解。选择标准是：在各自细分阵营中具有范式意义、有充分公开信息可供分析、对中国市场具有可参照价值。

1. Ace Hotel：创意阶层的文化基础设施

本质：Ace Hotel 不是酒店公司，而是文化平台。1999 年起源于西雅图，由 Alex Calderwood、Wade Weigel、Doug Herrick 创立。Ace 始终是小规模全球网络，规模与任何主流酒店集团都不可比，但行业影响力远超规模。

核心能力：

创作者生态——Ace 与音乐人、设计师、艺术家、咖啡品牌（Stumptown）、餐厅运营商（April Bloomfield 的 The Breslin、John Dory）的长期合作网络，是其最核心的护城河。

文化可信度——每家 Ace 都是当地创意社群的“客厅”，本地艺术家、设计师、音乐人把 Ace 视为自己的延伸空间。

真实性纪律——Ace 几乎不进入没有创意社群基础的城市。这是它扩张速度慢的原因，也是它从未跌出主流话题的原因。

财务特征：每家 Ace 的客房数通常 100-250 间，但非房收入占比是行业最高之一。Ace Hotel Portland 的 Stumptown 咖啡、Clyde Common 餐厅、Pepe Le Moko 酒吧加在一起的收入可与客房收入相当甚至更高。

最大问题：规模化困境——以及它的最终答案。 Ace 的核心竞争力来自在地文化真实感，而这种真实感极难标准化。每进一个新城市，都需要重新建立本地创意社群网络，CAPEX 周期长、回报曲线慢。这个困境在 2025 年有了结局：经历 2023 年 Sortis 收购流产、2024 年初洛杉矶店闭店之后，2025 年 9 月，西武集团旗下 Seibu Prince Hotels Worldwide 以约 9,000 万美元收购 Ace Group International（含 8 家酒店组合与创意机构 Atelier Ace），Ace 保留品牌与创意独立性，并接入西武的分销与会员体系，Ace 福冈店计划 2027 年开业。对一个定义了整个创意生活方式品类的品牌来说，约 9,000 万美元的对价说明了两件事：文化生产能力本身值钱，但没有规模化机制的文化生产能力，估值有明确天花板。

对中国市场的启示：Ace 模型几乎无法被简单复制到中国。但它揭示了一个深刻的道理——真正的生活方式酒店必须先有本地文化合作伙伴网络，再有酒店。中国做生活方式的项目，绝大多数顺序反了。而 Ace 的归宿进一步提醒中国的平台构建者：文化可信度必须叠加可复制的运营系统，品牌才能既有灵魂又有估值。

2. Soho House：会员经济的极致形态

本质：Soho House 不是酒店集团，而是全球创意阶层的私人俱乐部网络。1995 年由 Nick Jones 创立于伦敦，最初只是 Soho 区一家餐厅楼上的会员俱乐部。按 2025 年中期口径，Soho House Group 运营 46 处 House，并运营 Scorpions（希腊）、The Ned、Soho Works 等相关品牌，遍布全球主要文化城市。

核心数据：

会员人数：2024 年末 212,447 人（同比增长 9.6%）；2025 年中总会员数突破 270,297 人；

会员等待名单：2024 年中约 111,000 人（行业少见的规模化"反向供需"案例）；

会员收入：2024Q4 单季度 1.093 亿美元，同比增长 15.6%；2025Q3 单季度 1.227 亿美元，同比增长 14.3%；

盈利：2024Q4 调整后 EBITDA 3,230 万美元；2025Q3 调整后 EBITDA 5,380 万美元（上年同期 4,830 万美元）——盈利能力在会员规模扩张中同步改善；

资本运作：2026 年 1 月 29 日完成私有化并从纽交所退市，交易价值约 27 亿美元、公众股东每股现金对价 9 美元。值得资产管理方注意的是交易过程本身：原定出资 2 亿美元的 MCR 在交割前两周宣布无法履约，融资方案在十天内重组——MCR 出资降至 5,000 万美元，票据融资扩大至 2.2 亿美元，Ashton Kutcher 注入新股权并进入董事会，控制权始终掌握在 Ron Burkle 的 Yucaipa 体系手中。即使是全球最强的会员经济标的，在利率高企的退出窗口里也要经历融资惊魂——这对国内动辄对标 Soho House 讲估值故事的项目是一剂清醒剂。

核心逻辑：

会员体系是核心经常性收入——会员费而非客房费才是 Soho House 的护城河。

稀缺性是产品——拒绝部分申请、维持等待名单本身就是产品的一部分。

网络效应——会员价值随会员密度上升，会员越多、网络越值钱、会员费越能定价。

跨城市权益可携带——会员可以在全球任何一家 Soho House 使用同等权益，这是普通酒店忠诚度计划无法复制的价值。

核心矛盾：规模化与稀缺性的张力。会员越多、网络效应越强，但稀缺性越下降。Soho House 在 2020 年前后已经因为"过于拥挤"的争议进行过几轮整顿。这是会员俱乐部生活方式模式无法回避的内在张力。

对中国市场的启示：Soho House 模型是生活方式酒店的最高形态——它已经不是酒店公司，而是身份认同 club。中国市场目前没有真正达到这个形态的本土品牌（上海 The Mansion 更接近夜生活 / 创意社群空间，北京 Capital Club 更接近商务会所，二者都不是 Soho House 式会员制生活方式酒店平台）。Soho House 本身也仍未进入中国内地

——上海只被列入其"无实体会籍"城市计划。更值得警惕的对照是：哈罗德在上海的全球首家私人会员俱乐部（年费 15 万元起）已于 2026 年 1 月关闭——直接平移西方会所定价与运营模式，在中国行不通；会员俱乐部这个中国生活方式阵营最大的结构性空白，等待的是本土化的解法，而不是舶来品的复刻。

3. citizenM：社交酒店业的工业化范式

本质：citizenM 是社交酒店业的工业化版本。2008 年由 Rattan Chadha 在阿姆斯特丹创立，核心商业模式是"小客房 + 大公区 + 科技化前台 + 高坪效"。

关键节点：

2019 年：GIC 按 20 亿欧元企业价值口径收购 citizenM 25% 股权，标的是一体化酒店地产开发商与酒店运营商；

2024 年：股东曾探讨出售或资本运作，市场传闻出现更高估值讨论，但未形成可核验成交；

2025 年 4 月 30 日 Marriott 宣布、7 月 23 日完成对 citizenM 品牌及相关 IP 的资产收购，支付 3.55 亿美元，另有最高 1.1 亿美元或有对价（自交割后第四年起按品牌增长支付）；交割时 37 家开业酒店、8,789 间客房进入 Marriott 系统整合范围，原卖方（KRC/APG/GIC 体系）继续拥有 / 租赁酒店并与 Marriott 签署长期特许经营安排，其持有物业的平台于 2025 年末更名为 Another Star 并完成再融资；

2025 年 11 月：citizenM 完成 Marriott Bonvoy 接入；2026 年 6 月，华盛顿 Georgetown 店作为并入 Marriott 体系后的首家新店开业，另有 3 家在建。

商业模式拆解：

客房面积 14 平米，使用模块化建造工艺降低 CAPEX 与建造周期；

前台数字化、入住效率高，人均服务客房数远高于行业平均；

公区（"客厅"）面积占比是传统酒店的 1.5–2 倍，承担社交、共享办公、F&B 多功能；

ADR 在城市核心市场可以高于同区域同档次精选服务酒店 20–30%，坪效（每平方米 RevPAR）显著领先。

行业意义：citizenM 是历史上第一次证明社交酒店业可以工业化规模复制的模型。Marriott 购买的是品牌、IP 与未来长期费用流，而不是 37 家酒店的地产资产；它看重的是可复制模型进入 Marriott Bonvoy 与全球开发系统后的增量空间。

局限：citizenM 强社交、弱生活方式——它的公区社交属性强，但缺少独特的世界观与文化认同。因此，3.55 亿美元更应被理解为品牌 / IP 与合同资产价格，而不是 citizenM 整体企业价值；真正的资产价值仍留在酒店物业和长期运营现金流中。

对中国市场的启示：citizenM 模型在中国市场的核心适用场景是一二线核心商圈 + 高密度商旅客流 + 24 小时活力区域。模型本身已经被验证可规模化，但要避免被翻译成"年轻化精选服务酒店"——后者只是 citizenM 的劣化版本。citizenM 自己在 2019 年进入上海后又退出内地的经历也说明：这个模型对城市密度与直订客群结构的要求，比看起来更苛刻。

4. Moxy / The Standard / The Hoxton：三种生活方式平台化路径

这三个品牌分别代表三种不同的生活方式平台化路径，对中国资管尤其有参照意义。

Moxy（Marriott）——平台化生活方式的"标准答案"：

优势：依托 Marriott 的强分销、强忠诚度计划（Marriott Bonvoy）、强品牌体系、轻资产快速扩张能力。

问题：很多 Moxy 项目只是"看起来像生活方式"——有设计、有酒吧、有年轻调性，但缺少真实性、缺少本地文化整合、缺少创作者生态。本质上更接近"年轻化精选服务酒店"。

中国市场表现：Moxy 在中国的生活方式含量长期低于全球均值，但 2025 年起进入新一轮扩张——上海普陀店 2025 年 4 月开业（万豪当年在沪首店），厦门、日照、太仓、珠海等项目在推进。

The Standard（Hyatt）——独立生活方式公司被战略整合：

2024 年 10 月，Hyatt 以 1.5 亿美元基础对价完成对 Standard International 的收购，并约定最高 1.85 亿美元或有对价；这部分取决于后续更多物业进入 Hyatt 组合，因此不是一次性固定成交价。官方完成公告口径为 22 家开业酒店（约 2,000 间客房）+ 30 余个未来项目纳入 Hyatt 体系；

Hyatt 同时在纽约设立独立的生活方式事业部（Lifestyle Group），由 Standard 的执行董事长 Amar Lalvani 担任总裁兼创意总监；截至 2026 年年中，Lalvani 仍在任，并公开阐述其"组合清洗（portfolio cleanup）"策略——逐一淘汰不符合品牌标准的存量物业，同时推出全新高端品牌 The Manner（首店纽约），推进 The StandardX 在亚洲的扩张；Hyatt 已宣布未来两年奢华与生活方式板块 50 余家新开业计划；

关键点：Hyatt 没有把 Standard 揉进现有体系，而是反过来让 Standard 的团队领导整个生活方式板块。这反映的是 Hyatt 对生活方式业务"必须独立运营、不能被传统酒店逻辑稀释"的深刻认识。收购完成一年半后 Lalvani 团队主导"先做减法再做加法"，进一步说明生活方式平台的整合逻辑是品牌纪律优先于规模。

The Hoxton（Ennismore）——生活方式公司主导的并购整合：

2021 年 Accor 与 Ennismore 完成全股权合并，合并时 Accor 持股 66.67%、Sharan Pasricha 持股 33.33%；2022 年 Accor 将 10.8% 股权以 1.85 亿欧元出售给卡塔尔投资财团（该轮估值超过 20 亿欧元），此后 Accor 持股约 62.2%；

新公司名称仍叫 Ennismore（而非 Accor 生活方式），总部设在伦敦——这是 Accor 主动放弃命名权与总部权，把生活方式运营完全独立化的标志性选择；

Ennismore 当前规模约 200 家酒店、16 个品牌，覆盖 Lifestyle Collective（Delano、Mondrian、SO/、The Hoxton 等）与沉浸式度假业务（Rixos）等板块；2025 年 7 月，Accor 已将 Paris Society 的夜生活与宴会业务以约 8,000 万欧元出售给创始人（70%）与 Pernod Ricard（30%）的联合体，聚焦酒店主业；

2025 年 10 月，Accor 董事会批准评估 Ennismore 独立上市（倾向美股、Accor 保留控股）；2026 年 1 月 30 日，Ennismore 结束联席 CEO 制——Gaurav Bhushan 出任集团 CEO，创始人 Pasricha 转任 Founder & President。生活方式平台第一次站到了独立 IPO 的门口，这将为整个赛道提供公开市场的估值锚；

The Hoxton 本身的核心定位是"城市自由职业者的客厅"——共享办公氛围、本地 F&B、创作者生态、街区融合四位一体。

三种路径对中国的含义：

路径	代表	适合的中国玩家
集团自建（Moxy）	Marriott 内部孵化	锦江、华住、首旅这种已有强分销的本土集团
战略并购（Standard）	Hyatt 收购	已有酒店主业但缺生活方式的中国大集团
独立平台 + 战略合资（Ennismore）	Accor + Pasricha	PE 主导、需要独立运营平台的玩家

PE 资本主导的最佳路径，最接近 Ennismore 模型——通过 PE 资本撬动独立生活方式平台、保留运营独立性、再与传统酒店集团形成战略合资或分销合作。Ennismore 若成功上市，将直接验证这条路径的完整退出闭环。

5. 1 Hotels / Starwood Hotels：奢华生活方式的品牌住宅模型

本质：1 Hotels 是 Barry Sternlicht（Starwood Hotels 创始人）二次创业的核心产品。2014 年 Sternlicht 创立 SH Hotels & Resorts，旗下包括 1 Hotels、Baccarat、Treehouse 三个品牌；2025 年 3 月，公司更名为 Starwood Hotels——Sternlicht 拿回了自己创造的品牌名，当前体系覆盖 40 余家开业及在建酒店。1 Hotels 是其中的旗舰，定位"第一个由自然启发、以使命驱动的生活方式酒店品牌"——亲自然设计 + 可持续运营。

关键数据：

2015 年首店：1 Hotel & Homes South Beach；

2025–2026 年密集开业：西雅图（2025 年 4 月）、墨尔本（2025 年 6 月，277 间客房 + 114 套品牌住宅）、哥本哈根（2025 年 9 月，282 间）、东京赤坂（2026 年 3 月，211 间）；官网在营物业还包括 South Beach、Brooklyn Bridge、Central Park、West Hollywood、Toronto、San Francisco、Nashville、Hanalei Bay、Mayfair、Cabo 等；

三亚原 1 Hotel Haitang Bay 已不应计入 1 Hotels 当前开业组合：该物业已于 2025 年末转牌为 Sunshine Yi Hotel, Haitang Bay, Sanya，存量预订由新品牌继续承接。

核心模型：1 Hotels 的资产逻辑是奢华生活方式酒店 + 品牌住宅——同一栋楼，前段是酒店、后段是品牌公寓。品牌住宅的售价相对周边普通公寓有 20–50% 的品牌溢价，是 Sternlicht 这套模式最重要的财务回报来源。Aman、Bulgari、Four Seasons、Six Senses 都在做同样的事，但 1 Hotels 把"环境使命"作为差异化主题做得最深。墨尔本项目"277 间客房 + 114 套品牌住宅"的配比，是这个模型最新的标准样本。

对中国市场的启示：中国奢华生活方式的最大机会，仍然是用"主题鲜明的生活方式品牌"叠加品牌住宅的开发模型。三亚 1 Hotel 撤牌不推翻这个模型，但削弱了"外资品牌在中国已经站稳脚跟"的证据，反而强化了一个更重要的结论：奢华生活方式项目不能只看品牌概念，还要核查业主长期投入意愿、管理合同稳定性、目的地需求与本地运营能力。资产管理方在筛选高端开发型项目时，应当把"是否具备品牌住宅配套"与"品牌合同可持续性"同时作为关键评估维度。

九、生活方式酒店的财务模型与业主经济性

把全球品牌拆解完，回到业主端。生活方式酒店在业主侧的财务模型与传统酒店有本质区别——CAPEX 结构不同、收入结构不同、运营成本结构不同、退出路径不同。本节系统梳理这四个维度的差异，并指出最常见的财务陷阱。

1. 业主做生活方式酒店的四种价值创造路径

路径一：ADR 提升——通过身份认同溢价实现房价提升

成熟生活方式酒店相对同区域同档次传统酒店的 ADR 提升区间通常在 20-40%。这个溢价直接通过 RevPAR 转化为 NOI。以一个 200 间客房、ADR 600 元、OCC 70% 的传统中端酒店为示意，若生活方式改造带来 25% ADR 提升，则 RevPAR 约提升 105 元，年增客房收入约 $105 \times 365 \times 200 = 766.5$ 万元；若按 35% NOI 转化率和 15 倍 NOI 估值，资产价值增量约 4,000 万元。这是生活方式改造最直接的价值创造逻辑。

路径二：区域价值提升——成为街区锚点

一家做对的生活方式酒店能够激活整个区域。Ace Hotel Portland 改造的是 1912 年的 Clyde Hotel 老建筑，但实际效果是把 Stark Street 一整条街从衰落街区变成了波特兰最热的创意聚集区，带动周边租金、零售、餐饮全面上涨。Soho House New York Meatpacking District、The Hoxton Shoreditch、阿那亚的“孤独图书馆”，本质上都在做同一件事——酒店作为锚点租户提升整个区域的资产价值。

这一价值创造路径在综合体项目中尤其重要——生活方式酒店不是赚酒店的钱，而是赚整个开发的钱。

路径三：非房收入提升——F&B / 活动 / 零售 / 康养多元化

如第六章所述，成熟生活方式酒店的非房收入占比可以达到 40-55%。对业主而言，这意味着收入来源更分散、抗周期能力更强、单店现金流更厚。

路径四：城市影响力与品牌资产

优秀的生活方式酒店是城市内容节点。阿那亚戏剧节、Soho House Festival、Standard 的 Boom Boom Room——这些事件本身就在持续生产品牌资产。对业主而言，这意味着退出时的品牌溢价。Hyatt 收购 Standard 的 1.5 亿美元基础对价中，相当大一部分付的就是品牌资产而非有形资产。

2. 为什么大量项目失败：CAPEX 与运营的双重错配

业主端最常见的失败模式是——用生活方式的 CAPEX 投入，做的是设计时代的产品。具体表现：

CAPEX 错配：硬装、设计师、艺术品投入很大，但内容、社群、创作者网络投入几乎为零。最终是一个"装修很贵但没有灵魂"的项目。

公区错配：公区面积做得大，但没有活动策划团队、没有活动预算、没有本地合作伙伴。开业半年后公区就变成"很大但很空"的成本中心。

OPEX 错配：用传统酒店的人力配置去运营生活方式酒店，缺少社群经理、活动制作人、内容总监这些生活方式必备的岗位。

品牌错配：花了大价钱请国际设计师做硬装，但没有花精力建立品牌叙事与社群网络。最终是有设计、没有身份认同。

这类项目的财务表现通常会表现为：CAPEX 超预算、开业 IRR 测算时假设的 ADR 溢价没有出现、非房收入达成率显著低于预期、最终 ROI 低于业主预期，甚至需要二次改造或降级转型。具体偏离幅度必须以单项目预算与运营数据核验。

3. 业主经济性量化框架

从 PE 视角看，评估一个生活方式项目的业主经济性应该看以下变量：

维度	关键指标	健康区间	警戒区间
房价	ADR / 周边竞品 ADR	>1.25	<1.10
入住率	稳态 OCC	>65%	<55%
非房收入	非房收入 / 总收入	>35%	<25%
公区效率	非住客客流 / 公区总客流	>40%	<20%
会员经济	会员贡献 / 总收入	>5%	0%
区域溢价	周边租金/房价与改造前	>10%	持平
CAPEX	单房 CAPEX / 同档次传统酒店	<1.3x	>1.8x
OPEX	客房人均服务客房数	与生活方式同档可比	显著高于同业

这套指标框架，建议投资人与资产管理方在尽调阶段就作为标准核查清单使用——只看其中两三个变量是不够的，必须看完整体系。

4. 不同退出路径对业主的含义

生活方式酒店的退出路径与传统酒店也不同：

整栋出售：买家通常是 PE / 主权基金 / 家族办公室，估值参照 NOI × 估值倍数，但生活方式酒店的估值倍数可以比传统酒店高 1-2 个点（如传统酒店 12-14x，生活方式 13-16x）。

品牌 / IP 出售：把品牌、IP 与合同资产卖给酒店集团（参照 citizenM 以 3.55 亿美元 + 最高 1.1 亿美元或有对价向 Marriott 出售品牌及相关 IP、Standard 以 1.5 亿美元基础对价 + 最高 1.85 亿美元或有对价卖给 Hyatt、Ruby 以 1.105 亿欧元首期对价 + 最高 1.81 亿欧元或有对价卖给 IHG、Ace 以约 9,000 万美元卖给西武 Prince），是生活方式独有的退出路径。2024-2025 年四单品牌交易的密集落地说明：这条路径的买方队列是真实存在的，且对价结构高度一致——"基础对价 + 按管线增长的或有对价"。

平台层 IPO / 私有化：参照 Soho House 2021 年纽交所上市、2026 年 1 月完成私有化；Accor 正评估 Ennismore 独立上市。生活方式平台具备公开市场可叙事性，也会受到盈利周期与稀缺性管理的资本市场压力。

品牌住宅销售：1 Hotels 模式中，品牌住宅销售提供了与酒店持有完全分离的第二条退出路径。

公募 REITs（中国新增路径）：2025 年 12 月国家发改委将四星级及以上酒店纳入消费基础设施 REITs 范围后，2026 年 2 月华安锦江酒店 REIT（底层 21 家锦江都城，拟募约 17.03 亿元，2026 年预测分派率 5.05%）与华住安住 REIT（拟募约 13.20 亿元）先后获交易所受理；6 月 23 日华安锦江过审，成为国内首单纯酒店公募 REIT。对生活方式资产而言，这条路径当前的门槛是清晰的：首单底层是标准化中高端连锁（锦江都城），资本市场最先定价的是"可复制、可审计的稳定现金流"。生活方式项目要走通 REITs 退出，必须先把"调性"翻译成成分派率——非房收入的合同化、会员收入的经常化、公区收益的可审计化，是三项前置工程。

PE 资本进入生活方式的最大吸引力，恰恰在于这五条退出路径并行存在——这是传统酒店项目所不具备的。

十、生活方式酒店的资产管理逻辑

回到最核心的问题——生活方式酒店是不是好资产？答案是：不一定，关键看四个变量。

1. 生活方式酒店资产的三大优势

优势一：更高 ADR、更高单房收入

如前所述，身份认同溢价能够支撑 20-40% 的 ADR 提升。在同等 OCC 下，单房收入与 NOI 显著高于传统酒店。

优势二：区域激活与目的地价值

生活方式酒店能够将一个原本平庸的物业改造为城市文化节点，进而拉动整个区域的综合体价值。这对投资人与资产管理方尤其重要——大量目标资产并非纯酒店项目，而是综合体，生活方式酒店在其中扮演锚点的角色，其价值远超酒店本身。

优势三：品牌溢价与平台化退出可能性

成熟生活方式项目能够在退出时享受品牌溢价，但必须区分品牌 / IP、管理合同、地产资产与整体企业价值。citizenM、Standard、Ruby、Ace 的资本市场案例证明了生活方式品牌资产有独立价值，同时也提醒投资人不能把不同资产包的估值直接横向相除。

2. 生活方式酒店资产的四大风险

风险一：生命周期风险——伪生活方式的短命循环

大量"伪生活方式"项目的生命周期只有 2-5 年。它们靠开业期的新鲜感与社交媒体推流冲一波业绩，但缺少社群与内容的持续供给，最终快速衰减。

判断一个生活方式项目是真是伪的核心标志：开业第三年，业绩是不是还在增长？真正的生活方式项目在开业第三年应该进入社群沉淀期，业绩稳定增长；伪生活方式项目在第三年通常已经开始下滑。

风险二：内容成本风险——持续运营与一次性装修

很多业主把生活方式看作"一次性装修升级",但生活方式的本质是持续运营。活动策划、创作者合作、活动生产、数字内容——这些都是必须长期投入的 OPEX 项目,不是开业前能一次性做完的 CAPEX。

业主端最常见的财务陷阱:CAPEX 测算时把生活方式当作一次性投入,OPEX 测算时把生活方式当作传统酒店运营。结果就是开业后发现"维持生活方式属性"的成本远高于预算。

风险三:组织复杂度风险——已经不是传统酒店组织

生活方式酒店的组织能力要求是酒店+媒体+社群+F&B+活动的混合。这意味着 GM 必须是"既懂酒店、又懂内容、还懂社群"的复合型人才——这类人才在全球都极度稀缺,在中国市场尤其稀缺。

如果要做生活方式平台,组织的最大瓶颈不是钱,而是人。

风险四:业主兼容性风险——很多业主根本不适合生活方式

不是所有业主都适合做生活方式酒店。明显不适合的业主类型:

国企背景业主:决策周期长、KPI 短期化、不能容忍开业前期的"亏损换内容"阶段。

会议型酒店业主:会议导向与生活方式文化导向天然冲突。

强 KPI 短周期业主:生活方式需要 5-8 年才能跑通社群沉淀,与 3 年退出期不匹配。

传统房地产业主:习惯把酒店当成"卖房子的配套",不会真正经营品牌。

投资人与资产管理方在筛选合作业主时,应当把"业主能否容忍长周期、能否放权独立运营、能否持续投入内容预算"作为核心准入条件。

在四大风险之外,2025 年的 Sonder 清盘补充了第五个教训——**杠杆化叙事风险**:Sonder 以"生活方式化公寓住宿"叙事支撑高估值扩张,但单店经济模型始终未跑通;当 Marriott 终止授权协议、外部流量与信用背书同时抽走时,公司在数日内清盘,约 7,700 间客房的住客被迫中途撤离。对资产管理方的启示是:评估生活方式平台时,必须把"叙事撑起来的规模"与"单店盈利撑起来的规模"分开计算,前者在周期反转时的清零速度远超传统酒店。

3. 资管视角下的生活方式资产分类

把生活方式资产按"开发型"与"改造型"、"自持型"与"轻资产型"切分，可以得到四类资产。对投资人与资产管理方当前的业务结构（重资产 BD + 投资）而言，改造型 + 自持是最匹配的资产类型——既符合"收购低估酒店资产"的投资逻辑，也能让资产管理能力发挥最大杠杆；开发型 + 自持则适合介入综合体项目，把酒店作为锚点与品牌住宅联动。四类资产的具体匹配关系如下：

资产类型	代表	投资人与资产管理方适合度	关键 KPI
开发型 + 自持	1 Hotel Melbourne	高（品牌住宅溢价）	销售去化率 + 酒店 NOI
开发型 + 轻资产	Standard 全球扩张	中（依赖找到对的业主）	管理费 + 品牌许可
改造型 + 自持	Ace Hotel Portland	高（低估资产介入）	ADR 提升 + 区域增值
改造型 + 轻资产	Hoxton 进入既有物业	中（适合品牌平台扩张）	管理费 + RevPAR 提升分成

4. 资管与投决的关键判断点

最后，把投资决策与资产管理拉到同一个框架中看，对一个生活方式项目的判断应当回答以下五个问题：

1. 它在生活方式 × 社交矩阵的位置在哪里？——这决定估值逻辑与退出路径。
2. 业主能否容忍 5-8 年的长周期？——这决定项目能否真正跑通。
3. 它的 ADR 溢价是真还是假？——通过看周边竞品 ADR 与本品牌 ADR 的差距判断。
4. 它有没有本地文化与创作者资源？——这决定能否在开业第三年仍然增长。
5. 它在整体投资组合中扮演什么角色？——单店、平台、品牌、还是综合体锚点，每种角色估值逻辑都不同。

这五个问题，建议成为生活方式项目投决会的"五问清单"。在 REITs 通道打开后，还应追加第六问：**它的现金流结构离"可分派"有多远？**——非房收入是否合同化、会员收入是否经常性、公区收益是否可审计。能回答这一问的项目，才真正具备了"投融建管退"的完整闭环。

十一、中国市场演化与结构性问题

把全球视角切回中国市场。中国生活方式酒店市场走过的路与全球行业既有重合，也有显著的本土特征。理解中国市场的演化曲线，才能判断现在的真实位置。

1. 第一阶段：设计酒店阶段（2010 前后）

中国生活方式起步于 2008–2012 年间的"设计酒店"浪潮。代表案例包括上海建业里嘉佩乐（2013 年开业、由上海建业里历史建筑改造）、上海璞麗（2008 年开业）、北京瑜舍（2008 年开业、Swire Hotels 旗下）、上海安达仕（2010 年开业、Hyatt 旗下 Andaz 进入中国首店）。

这一阶段的核心特征是——审美差异化驱动 + 一线城市核心地段 + 高 CAPEX。这些项目把"中国本土设计感"作为核心卖点，但本质上还是设计酒店阶段的产物，没有进入到社群与内容维度。

问题在于：审美差异化不可持续。开业期的新鲜感消退后，缺少社群沉淀的项目快速进入"开业即巅峰"循环。

2. 第二阶段：网红酒店阶段（2015 前后）

2015–2019 年间，中国市场迎来"网红酒店"浪潮。代表项目包括上海水舍（2010 年开业但 2015 后进入流量爆发期）、北京 NUO 诺金（2015 年）、长沙桃花源里、莫干山裸心系列等。这一阶段的核心特征是——社交媒体驱动 + 适合社交媒体传播的设计 + 短期流量爆发。

问题更加严重：网红酒店的生命周期往往被压缩到较短窗口。流量来得快、走得也快；一批 2015–2018 年前后开业的网红酒店，几年后已经进入运营困境，部分项目被整栋出售或品牌转换。

3. 第三阶段：内容与社区阶段（2020 之后）

2020 年之后，中国市场开始真正出现具备内容与社群维度的项目。代表案例包括：

阿那亚（北戴河新区）——从一个濒临烂尾的房地产项目，演化为中国第一个真正意义上的生活方式社区，并自 2024 年起进入"央企合资 + 运营输出"的异地复制阶段。

松赞（云南、西藏）——从一个独立精品酒店，演化为具备世界观与文化深度的目的地运营商，2025 年获得新东方产业资本入股。

裸心系列（莫干山）——从单纯的设计度假村，演化为"自然 + 健康 + 社群"复合体（被复星收购后纳入 Foliday 平台），2026 年 3 月又推出新产品线 bynaked（首站惠州博罗）。

亚朵生态（全国）——通过睡眠系统、零售、阅读文化构建中产生活方式精选服务平台，2022 年成功在纳斯达克上市（NASDAQ: ATAT），2024 年起零售业务成为集团第二增长引擎。

这一阶段的核心特征是——从空间转向运营，从设计转向内容。这是中国生活方式第一次摸到全球行业的当下范式。但与全球最强生活方式平台相比，中国市场仍然处于第三阶段的早期，距离第四阶段（内容驱动平台）还有显著差距。

值得补充的宏观背景是：这一阶段的后半程发生在行业整体"量稳价跌"的下行周期里。2025 年，锦江、首旅、华住、亚朵四大上市集团 RevPAR 全线回落（亚朵 ADR -1.1%、RevPAR -3.1%，华住 Q4 同店 RevPAR -2.5%），供给扩张压制房价、"以价换量"普遍；浩华 2026 年一季度中国酒店市场景气指数为 -21，虽环比回升 10 点但仍处负值区间。恰恰是在这样的周期里，生活方式与中高端细分成为为数不多的结构性亮点——亚朵 2026Q1 RevPAR 率先恢复至上年同期的 102.4%，是两年来首次同比转正。下行周期放大了"有身份认同溢价"与"没有溢价"之间的分化，这正是本报告反复强调三维评估（身份认同溢价 + 非房收入 + 区域价值）的现实注脚。

4. 中国市场最大的四个结构性问题

把三个阶段的发展放到一起看，中国生活方式酒店市场至今仍未解决四个结构性问题：

问题一：没有文化母体——只有空间、没有世界观

绝大多数中国生活方式项目只有"漂亮的空间"，没有"清晰的世界观"。当客户被问到"这家品牌代表什么文化主张"时，几乎答不上来。

对比 Ace Hotel（创意阶层文化）、Soho House（全球创意精英社群）、松赞（藏地文化与精神性）——这些品牌的世界观是可以一句话说清楚的。中国大多数所谓生活方式项目，做不到这一点。

没有世界观，就没有长期文化归属；没有文化归属，就没有真正的客户忠诚度；没有忠诚度，就只能靠 OTA 流量与价格战维持。

问题二：不会运营公共空间——大堂很好看，但没有活动策划

中国大量酒店的大堂"看起来很美"，但缺少四个生活方式必备要素：

活动策划团队——专门策划公区活动的人。

本地熟客——非住客的本地常客网络。

创作者生态——长期合作的艺术家、音乐人、设计师网络。

F&B 独立运营能力——能让餐厅与酒店分开做品牌、独立吸引非住客。

四个要素只要缺其中两个，公区就会从"社交引擎"沦为"成本中心"。

问题三：不会持续生产内容——开业即巅峰

全球成熟生活方式品牌的本质是"持续生产文化"——每周播客、每月活动、每季度大型活动、每年品牌叙事更新。中国大多数项目把"开业"当成内容的终点而非起点，于是开业半年后内容枯竭，品牌就开始衰减。

问题四：OTA 依赖严重——没有直连流量与会员体系

中国大量生活方式项目存在明显 OTA 依赖；在项目尽调中，如 OTA 流量占比超过 60%、甚至接近 80%，应视为重大经营风险——意味着品牌没有直连流量能力（不走品牌网站/应用/社群预订）、没有会员体系沉淀（与客户没有长期关系）、议价能力低（OTA 抽成 15-25% 挤压利润率）、品牌资产薄（退出时品牌没有溢价空间）。对比 Soho House 超过 27 万付费会员、Aman 的高忠诚度客群、citizenM 的直订能力——中国生活方式品牌在直连流量与会员体系建设上还有巨大的进步空间。

十二、中国代表案例深度分析

1. 亚朵（NASDAQ: ATAT）：中产生活方式精选服务平台

本质：亚朵不是真正意义上的生活方式酒店，而是中国版的"中产生活方式精选服务平台"。它代表了一种独特的本土范式——以精选服务酒店为流量入口，以零售为利润引擎。

关键财务数据（2025 财年，2026 年 3 月披露）：

营收：97.90 亿元，同比增长 35.1%；

调整后净利润：17.53 亿元，同比增长约 34.2%（GAAP 净利润 16.21 亿元，+27.1%）；

调整后 EBITDA：24.81 亿元，同比增长约 40.0%；

全年 ADR：432 元（2024 年为 437 元，同比下降约 1.1%）；

全年 RevPAR：340 元（2024 年为 351 元，同比下降约 3.1%）；

截至 2025 年底：运营中酒店总数 2,015 家、224,423 间客房；

零售业务：2025 年零售收入 36.71 亿元，同比增长 67.0%。

2026 年一季度的重要拐点：营收 28.11 亿元、同比增长 47.5%；零售收入 10.71 亿元、同比增长 54.4%；新开业 110 家、季末在营 2,088 家（储备 751 家）；RevPAR 312 元，恢复至上年同期的 102.4%——在全行业连续两年 RevPAR 下行后率先同比转正；公司将全年收入指引上调至同比增长 24%-28%。

核心优势：

睡眠系统——以"床垫、枕头、香氛"为核心的睡眠产品体系，是亚朵差异化的最强抓手；

阅读文化——"亚朵图书馆"、"竹居"等文化空间的设置，让亚朵在中产客群中建立了"有文化感的精选服务酒店"的认知；

零售能力——这是亚朵真正不同于其他酒店集团的护城河。零售收入占总营收已近四成，且增速持续高于住宿主业。从财务结构看，亚朵正在从"酒店公司"转变为"以酒店为入口的中产消费品牌"——资本市场给它的估值锚，也正在从 RevPAR 切换为"住宿 + 深睡零售"双引擎。

问题与局限：

社群弱——亚朵的会员体系基本是积分会员而非真正的生活方式社群；

内容活动策划弱——除了"竹居"的图书馆陈列，亚朵在持续内容生产上的投入非常有限；

公区运营弱——大多数亚朵的公区是被动空间，没有活动策划，没有本地熟客；

RevPAR 在 2025 年继续同比下滑——ADR 与 RevPAR 双双下降，反映出快速规模化扩张中平均房价与单房收益承压（2026Q1 已现企稳信号）。

向上突破的尝试：2024 年 10 月，亚朵发布高端生活方式品牌"萨和 SAVHE"（傣傣语"呼吸"之意），首店落地上海世博（120 间），单房造价约 20 万元、测算回收期约 4.1 年、RevPAR 目标 550-650 元。萨和能否补上亚朵在"世界观与社群"维度的短板，是判断亚朵能否从"零售驱动的精选服务平台"升维为真正生活方式平台的观察窗口。

真实定位：亚朵更接近"中产生活方式精选服务"——它取的是生活方式的形（设计感、品质感、文化感），用的是精选服务酒店的标准化扩张逻辑，赚的是零售业务的钱。这是非常聪明的本土路径选择，但它不是真正的生活方式酒店范式。

对投资人与资产管理方的启示：亚朵证明了中国市场可以跑出"以中产生活方式为旗号的精选服务平台"，但这条路径需要早期建立强零售/消费品能力。对于纯做酒店投资与资管的资产管理方来说，亚朵的可复制性有限，但它的客群定位与品牌建设方法论有强参考价值。"为什么中档赛道只跑出了一个亚朵"——供给下行周期里这个问题的答案（零售第二曲线 + 会员直订底盘），比亚朵本身更值得研究。

2. 松赞（Songtsam）：中国少数真正拥有世界观的品牌

本质：松赞是中国生活方式酒店行业中极少数真正具备清晰世界观的品牌。1996 年由白玛多吉创立。白玛多吉是出身于云南香格里拉纳村的藏族人，前央视纪录片导演——这个背景几乎决定了松赞的所有 DNA。

品牌矩阵与资本结构（2026 年年中口径）：

酒店与线路：截至 2025 年 9 月，松赞运营 18 家自营酒店（平均约 40 间客房、合计 800 余间）及 2 个帐篷营地，以滇藏线"茶马古道"为主轴，加上"大香格里拉环线"，构建"一环一线"的目的地网络；

资本结构：2025 年 3 月，新东方（东方卓永）投资约 2 亿元、持股约 12.4%，俞敏洪出任董事；此前招银国际持股 17.9%（2022 年投资 3 亿元）、小红书 2024 年入股、白玛多吉持股 21.3%。产业资本（教育文旅 + 内容社区）而非纯财务资本成为主要外部股东，本身就是对松赞"内容 + 线路"模型的定价；

新边界：松赞正推进西藏阿里项目——接手海拔 5,030 米的止热寺旅馆（冈仁波齐转山线），并在普兰、古格同步选址；同时规划跨越喜马拉雅，在尼泊尔安娜普尔纳与珠峰南坡区域落地，与新东方文旅围绕"大喜马拉雅（川藏滇）"共同开发"酒店 + 旅行"产品。

核心壁垒：松赞的核心壁垒不是酒店本身，而是文化真实性。这个壁垒由四个要素构成：

创始人 DNA——白玛多吉作为藏族创始人 + 文化纪录片导演的双重身份，赋予了品牌不可复制的文化合法性；

路线型体验——松赞不是单店逻辑，而是路线逻辑。客户预订的不是一家酒店，而是一段沿滇藏线的文化旅程，多店联动；

精神性产品——松赞的产品形态包含寺庙拜访、徒步、藏地家庭探访、自然体验等"非酒店"内容，重塑了"住宿"的定义；

本土团队 + 公益融合——松赞在所在地深度雇佣藏地员工、参与本地公益、与寺庙合作，这种本土嵌入是任何外资品牌都做不出来的。

对投资人与资产管理方的启示：松赞是中国生活方式阵营中最接近 Aman 模型的本土品牌。它的可参照价值在于：

世界观是品牌护城河——松赞所有的产品、运营、扩张决策，都围绕"藏地文化"这一世界观展开，不偏移；

路线化目的地模型——多店联动远比单店扩张更具品牌护城河；

慢扩张是优势——松赞从 1996 年至今保持克制扩张，每一个新节点都服务于滇藏线路与品牌资产，而不是单纯追求门店数量。

对投资人与资产管理方而言，松赞模型告诉我们：**真正的生活方式不是规模化游戏，而是品牌资产游戏。** 如果要做高端生活方式平台，应该参考的不是亚朵的扩张速度，而是松赞的品牌纪律。新东方入股后的松赞，正在验证这个模型能否在保持文化纯度的同时接入更大的客群管道——这是中国目的地生活方式品牌资本化的第一个标准样本。

3. 阿那亚（Aranya）：生活方式社区，而非酒店项目

本质：阿那亚根本不是酒店项目，而是中国第一个真正意义上的生活方式社区。位于秦皇岛北戴河新区，由马寅创立——他在地产行业有 25 年经验，2013 年接手一个濒临烂尾的项目，把它变成了今天的阿那亚。

关键数据点：

公开资料显示，阿那亚北戴河项目占地由约 3,300 亩扩展至约 6,500 亩、总建筑面积约 71 万平方米；

公开访谈与媒体报道口径显示，阿那亚在成熟期实现约 30 亿元年销售额，一度占据区域市场近八成份额；

早期公开访谈曾披露一年组织约 1,500 场文化活动（其中约半数由业主自发组织）；

2026 年阿那亚戏剧节定档 6 月 17-28 日，特邀 14 个国家 34 部剧目——文化事件的国际化程度仍在提升；

治理结构：2023 年底股权变更后，现为李怀新 45%、刘昕 30%、马寅 25%。

异地复制（2024–2026）：阿那亚已形成北戴河、金山岭、雾灵山、三亚、广州、崇礼六大项目布局，并新签常熟（长三角首个）与武汉东湖项目。其中广州项目为与中国旅游集团合资的"中旅·阿那亚·九龙湖"，2025 年多地块同步开发；三亚项目三、四期在 2025–2026 年分批交付。值得注意的是模式变化：从北戴河的"自持自营"走向"央企合资 + 运营输出"，马寅本人亦公开表示产品策略转向"中产性价比"。这是阿那亚从"一个项目"变成"一个运营平台"的关键一跃——但异地项目能否复制北戴河的社群密度，仍是最大的未验证变量。

核心能力：

内容生产——"孤独图书馆"（董功设计 + 三联书店合作）、沙丘美术馆（与 UCCA 合作）、阿那亚戏剧节（与孟京辉团队合作）等地标级文化项目；

活动体系——一年约 1,500 场活动，覆盖戏剧、音乐、读书、艺术、亲子等全场景；

精神属性——梵语"Aranya"意为"人间的寂静处、找到自我的地方"，这个名字本身就是产品定位；

社区运营——阿那亚不是"卖完房子就走"，而是持续运营业主社群、维持品牌温度，把业主从"购房者"转化为"社群成员"。

行业意义：阿那亚证明了一个深刻的道理——真正的生活方式本质是人群运营。卖的不是房子，不是酒店，而是一种"我属于这个社群"的身份认同。客户为了归属感愿意付出远超物业本身价值的溢价。

对投资人与资产管理方的启示：阿那亚模型很难直接复制（创始人 DNA、地理位置、时机都不可复制），但它揭示了三个可借鉴的方法论：

酒店是锚点而非全部——在综合体项目中，把生活方式酒店作为社区入口，撬动周边住宅、商业、文化资产；

内容产能是核心 CAPEX——阿那亚每年在活动策划上的投入远高于一般地产项目，但这是品牌资产积累的必要投入；

社群本身就是产品——会员、业主、回头客构成的社群，本身就是生活方式品牌最重要的资产。

在此之上，2025–2026 年的新事实补充了第四条：**运营品牌本身可以证券化为合作对价。** 中旅集团与地方政府愿意为"阿那亚"三个字支付合资股权与土地条件，说明生活方式社区运营能力已经成为一种可交易的资产——这正是本报告第九章"品牌 / IP 退出路径"在中国语境下的第一个本土样本。

4. CitiGO（欢阁）：年轻化精选服务酒店

本质：CitiGO 是华住集团旗下的年轻化精选服务品牌，定位"为有趣的年轻商旅客"。

核心特征：

设计感强、年轻化调性；

公区有社交空间设计；

ADR 介于经济型与中端之间；

主要分布于一二线城市核心商圈。

真实定位：CitiGO 更偏社交 / 精选服务，而非真正意义上的生活方式。它取了生活方式的形（设计感、社交空间），但用的是华住的标准化精选服务运营体系。

2026 年现状：CitiGO 在华住品牌矩阵中已被边缘化——2025 年以来无公开新开业 / 新签约记录，华住的中高端叙事已聚焦施柏阁、花间堂、城际、桔子水晶等品牌，但公司并未宣布关停 CitiGO；其公寓线 CitiGO HOUSE 则被改造为长租产品。一个曾被寄予"中国版 citizenM"期待的品牌走到存量维持状态，本身就是本报告第七章判断的验证：**用标准化精选服务体系去做社交酒店，天花板就是 citizenM 的弱版本，无法承载更高的品牌溢价。**

对投资人与资产管理方的启示：CitiGO 代表了中国本土集团做生活方式的典型路径——用精选服务酒店的运营效率，做生活方式的视觉表达。这是一条合理的本土化路径，但它的天花板已经被验证。

5. 四个案例的对比分析

把四个案例放到同一框架下对比，结论很清晰：**松赞与阿那亚是真正在做生活方式的项目，亚朵与 CitiGO 是借生活方式的形做其他生意。**对投资人与资产管理方而言，真正应该深度参照的是松赞与阿那亚的方法论，而不是亚朵与 CitiGO 的扩张速度。

项目	真实定位	世界观强度	社群强度	商业模式	对资产管理方的可借鉴度
亚朵	中产精选服务 + 零售	中	弱	酒店 + 消费品	客群定位可借鉴
松赞	高端文化静修	强	中	单店 + 路线目的地	品牌纪律可借鉴
阿那亚	生活方式社区	强	强	地产 + 社区 + 文化	内容运营方法论
CitiGO	年轻化社交精选服务	弱	弱	标准化扩张	限制性参考

2025–2026 年的行业进展没有改变这个矩阵的结构，但改变了它的动态：亚朵用零售证明了"形"也能赚大钱且率先穿越周期，松赞与阿那亚用产业资本 / 央企合资证明了"魂"可以被定价，CitiGO 的边缘化证明了"形"的天花板。中国生活方式的下一个五年，比的是谁能把"魂"装进可复制的"形"里。

十三、哪些项目适合做生活方式酒店

不是所有项目都适合生活方式改造或生活方式开发。本节给出投资人与资产管理方筛选项目时的"适合性"与"不适合性"框架。

1. 适合做生活方式酒店的三类项目

第一类：创意阶层密度高的一二线城市核心区

具体场景：上海、成都、深圳、杭州的核心创意区——上海武康路-愚园路、成都太古里-玉林、深圳南头古城-华侨城、杭州天目里-良渚。这些区域的特征是：

创意工作者、自由职业者、设计师、艺术家密度高；

已有独立咖啡、独立书店、独立买手店的成熟生态；

本地消费力支撑日常 F&B 与社交活动；

区域具备文化叙事的天然条件。

在这类区域，生活方式酒店不需要"从零创造文化"——本地文化生态已经存在，酒店只需要成为文化生态的锚点与放大器。这是成功率最高的生活方式项目类型。

第二类：强本地文化的旅游目的地

具体场景：大理、丽江、香格里拉、阿那亚、安吉、莫干山、阳朔、景德镇。以及全球可比目的地——京都、墨尔本、Tulum、Lisbon、Marrakech。这些目的地的特征是：

有清晰的文化母体或自然主题；

已经吸引"文化导向"的旅游客流；

适合做文化静修、康养静修或目的地生活方式；

客户停留时间长（3-7 晚 vs 城市 1-2 晚）。

在这类区域，生活方式酒店不是城市基础设施，而是目的地本身。Aman、Six Senses、松赞都是这种模型——酒店即目的地。

第三类：综合体项目

生活方式酒店在综合体项目中扮演锚点角色，撬动整个综合体的价值。代表案例：

Hudson Yards（纽约）+ EDITION；

Battersea Power Station（伦敦）+ 多个生活方式品牌；

阿那亚（北戴河）+ 多个酒店 + 商业 + 住宅；

TX 淮海路（上海）+ 部分生活方式商业。

这类项目的财务逻辑不是赚酒店本身的钱，而是用酒店激活整个综合体的人流、租金、住宅去化、商业溢价。这是投资人与资产管理方介入综合体投资时最有杠杆的玩法。

2. 不适合做生活方式酒店的三类项目

第一类：三四线"伪文艺项目"

部分三四线城市的开发商认为"做一个有设计感的酒店就能吸引文艺青年"，把生活方式酒店作为差异化卖点。但这类项目的核心矛盾是：

缺少创作者密度——本地没有足够的创意工作者构成社群基础；

缺少生活方式需求——本地消费市场对生活方式溢价的支付意愿不足；

缺少长期 OTA 流量——目的地吸引力不足以支持稳定异地客流；

缺少持续活动策划能力——找不到本地或外部的文化合作伙伴。

这类项目最终的命运是"装修很贵、热度三个月、第二年崩盘"。资产管理方应主动避开。

第二类：纯商务边缘物业

办公园区配套酒店、机场边缘酒店、纯商务客户驱动的物业，不适合生活方式化。原因：

客户需求是"效率"而非"身份认同"；

停留时间短（1-2 晚）、几乎不使用公区；

公司报销限额限制 ADR 上限；

没有社交氛围形成的基础。

这类物业更适合精选服务或商务型品牌，不应强行生活方式化。

第三类：强会议型酒店

以大型会议、企业活动、政府接待为主导业务的酒店，与生活方式文化导向天然冲突。原因：

客户构成主要是 B2B 团客，对身份认同不敏感；

公区被会议占用，不能用于社交活动策划；

ADR 由会议价主导，不能享受生活方式溢价；

运营节奏与生活方式内容运营节奏不兼容。

这类酒店即使改造也只会“两头不到岸”——既丢了会议主业，又没做出真生活方式。

3. 投资人与资产管理方筛选项目的优先级排序

把“适合”与“不适合”放到同一个矩阵中，给出投资人与资产管理方筛选项目的优先级建议——该矩阵建议作为项目筛选会议的核心参考，其中一类（最高优先级）应被列为首批战略性 BD 目标：

优先级	项目类型	资管模式	期望 IRR	退出路径
一类（最高）	一二线核心区综合体锚点	改造 + 自持	15-22%	整栋出售 / 平台层 IPO / REITs
一类（最高）	强本地文化目的地	开发 + 自持	18-25%（含品牌住宅）	整栋 + 住宅销售
二类（较高）	一二线核心区独立生活方式改造	改造 + 自持	13-18%	整栋出售 / REITs
三类（一般）	二线非核心社交生活方式	改造 + 轻资产	10-14%	管理输出
四类（避开）	三四线"伪文艺"	不投	—	—
四类（避开）	商务边缘 + 强会议型	不投	—	—

2026 年起，一二线核心区的自持类项目在退出栏中新增了"公募 REITs"选项——但如第九章所述，REITs 通道当前只对"现金流可审计、分派率可承诺"的资产开放。这意味着改造 + 自持类项目从第一天起就应按 REITs 口径搭建财务与合同结构（租约合同化、非房收入独立核算、关联交易清晰化），为 3-5 年后的退出预留通道。

十四、中国未来真正有机会的方向

把前面的分析整合起来，从未来 5-10 年的窗口看，中国市场真正具备结构性机会的生活方式方向有五个。这些方向的共同特征是：**全球已被验证、中国还处于早期、与中国未来消费升级方向高度一致。**

1. 康养生活方式

趋势驱动：中国中产对身心健康的关注度在快速上升。压力管理、睡眠优化、情绪疗愈、慢性病预防、抗衰老成为中产高净值人群的核心消费议题。全球可参照：Six Senses (IHG)、COMO Shambhala、SHA Wellness Clinic、Chiva-Som、Lanserhof、RAKxa Wellness——这些是以康养为品牌内核的独立 hospitality 品牌，不是 luxury 酒店内的 spa 附属。国际集团的动作进一步验证了这个方向：2026 年 3 月，Marriott 与意大利康养品牌 Lefay 成立合资公司，将其作为集团第一个专攻康养的奢华品牌；国内方面，绍兴安纳塔拉康养小镇、温州楠溪悦榕庄（温泉）均计划 2026 年下半年开业，悦榕系 2025 年在华一年连开四店（大连金石滩悦苑、舟山悦椿、仙居悦榕庄、北海涠洲岛悦苑）。

机会点：

城市近郊（一二线 1-3 小时车程）的康养静修——满足“周末逃离城市”的高频需求；

复合“医美 + 水疗 + 中医 + 营养”的康养中心模型；

与高端医疗机构的战略合作（健康管理 + 度假融合）；

长期停留型康养项目（7-21 晚），单客单价显著高于普通度假。

关键能力：医疗专业资质 + 度假运营 + 营养/运动专家网络 + 长停留客户运营。

资产管理方介入路径：可考虑康养生活方式作为未来 5 年最具结构性机会的细分。重点筛选近郊综合体项目，叠加康养中心与品牌住宅。

2. 山地生活方式 / 户外生活方式

趋势驱动：户外运动、徒步、滑雪、骑行、露营在中国一二线城市快速扩散。新一代消费者（25-40 岁）把户外视为身份认同的一部分。全球可参照：AutoCamp（已接入 Hilton 体系）、Under Canvas、Postcard Cabins（已被 Marriott 收购）、Aman 山地系列。

中国的基础设施投入正在把这个方向从"赛道"变成"产业"：崇礼 2025 年接待游客突破 1,000 万人次，九大雪场 219 条雪道，第九家雪场"雪如意"总投资 13.59 亿元，云顶将承办 2029 年单板/自由式滑雪世锦赛；阿勒泰累计投入近 70 亿元建设"四区一园"（将军山、可可托海、吉克普林、青格里狼山，合计 198 条雪道）；吉林 2025-26 雪季新增酒店 60 余家、客房 5,000 余间。2025.11-2026.2 全国雪场预订量同比增长 70%。**滑雪目的地的住宿供给正在放量，但"有雪场、缺生活方式"的结构性错配依然存在——绝大多数新增供给是标准度假酒店，具备世界观与社群运营的山地生活方式产品几乎空白。**

机会点：

滑雪场配套的山地生活方式酒店（崇礼、长白山、新疆阿勒泰、四川）；

国家公园 / 自然保护区周边的文化静修；

高端户外品牌联名酒店（与始祖鸟、Patagonia 等户外品牌深度合作）；

露营 + 精品酒店复合模型（豪华露营 + 精品酒店）。

关键能力：在地资源（土地、特许经营）+ 户外文化合作伙伴 + 季节性运营管理 + 全季产品设计能力。

资产管理方介入路径：滑雪 + 户外是中国未来 10 年最确定性的细分赛道之一。可考虑围绕崇礼、长白山、阿勒泰等区域布局。需要注意的是国内豪华露营的资本热潮已在 2022 年后退去、赛道进入整合期——这反而是以资产价格介入头部营地、整合为目的地运营平台的窗口。

3. 城市创意俱乐部

趋势驱动：中国一线城市的创意工作者、自由职业者、内容创业者人数持续增长。这个客群急需"既能工作又能社交"的第三空间，且对身份认同高度敏感。全球可参照：Soho House、The Hoxton + Working From_、Standard。

这个方向的空白程度在 2025-2026 年不降反升：Soho House 仍未进入中国内地（上海仅列入其"无实体会籍"城市计划）；哈罗德上海私人会所（年费 15 万元起）2026 年 1 月关闭。**外资会所的退潮说明的不是需求不存在，而是"直接平移西方定价与运营"不成立——本土化的创意阶层俱乐部依然是中国生活方式版图上最大的无人区。**

机会点：

上海、北京、深圳、成都、杭州的核心创意区独立生活方式改造项目；

会员俱乐部模型——参照 Soho House，做中国版创意阶层私人俱乐部，但定价与会籍结构必须本土化；

生活方式酒店 + 共享办公 + 创作者工作室三位一体的复合空间。

关键能力：本地创意社群网络 + 内容策划团队 + F&B 独立运营 + 会员系统建设。

资产管理方介入路径：这是最适合做"中国版 Soho House"或"中国版 Hoxton"的细分。重点城市：上海、成都两个具备最强创意阶层密度的城市。

4. 运动恢复生活方式

趋势驱动：中国体育消费在快速专业化——马拉松、铁三、自行车、力量训练。这部分高消费客群急需运动后恢复、运动表现优化、运动伤害康复的专业空间。全球可参照：Aman 部分康养产品、欧洲专业运动康复中心。

机会点：

高端运动恢复中心 + 度假酒店复合模型；

马拉松、铁三赛事配套的目的地酒店；

运动表现提升 + 营养 + 心理 + 身体恢复的复合康养模型。

关键能力：专业运动恢复团队 + 与赛事的战略合作 + 高净值运动爱好者社群运营。

资产管理方介入路径：这是相对小众但客户支付能力极强的细分。可作为康养生活方式战略下的子产品线。

5. 文化静修

趋势驱动：中国中产对深度文化体验的需求快速上升——禅修、茶道、书法、戏曲、传统手工艺等。客户希望通过沉浸体验找到与传统文化的连接。全球可参照：松赞、京都的传统旅馆系统、Aman Kyoto。松赞 2025 年后的动向（挺进海拔 5,030 米的阿里转山线、规划出海尼泊尔）说明这个方向的边界还在向外扩展——文化静修的终极形态是"把不可复制的文化地理变成产品"。

机会点：

历史文化名城（西安、大同、苏州、泉州、扬州、景德镇）的文化静修；

非物质文化遗产目的地（藏地、苗寨、徽州、福建土楼）的精品酒店；

传统文化 + 现代生活方式融合的创新型静修。

关键能力：在地文化资源整合 + 传统文化专家网络 + 沉浸式项目设计 + 高端客户运营。

资产管理方介入路径：这是中国生活方式最具长期文化价值的方向，但商业回报周期较长。建议作为平台长期品牌资产建设的细分赛道，而非短期 IRR 驱动的项目。

6. 五个方向的优先级排序

把五个方向按"市场规模"、"资产管理方匹配度"、"竞争烈度"、"IRR 预期"四个维度评估。核心建议是：**未来 3-5 年的生活方式投资重点应当放在康养生活方式 + 城市创意俱乐部两个方向上**——前者市场规模最大、客单价最高，后者品牌资产最厚、退出路径最清晰。完整的五方向评估矩阵如下：

方向	市场规模	资产管理方匹配度	竞争烈度	IRR 预期	推荐优先级
康养生活方式	大	高	中	18-25%	★★★★★
城市创意俱乐部	中	高	低	15-22%	★★★★★
山地生活方式	中	中	中	14-20%	★★★★
文化静修	中	中	低	10-18%	★★★
运动恢复	小	中	低	15-20%	★★★

十五、中国版生活方式运营系统

把前面所有分析整合到最终的战略层面：**未来真正的生活方式平台不是"年轻化酒管公司"，而是生活方式运营系统。**

这套运营系统的提出，回答的是一个根本问题——如果要做中国最强的生活方式平台，需要建设哪些核心能力，并以何种逻辑组织起来？

1. 为什么需要运营系统视角

过去中国大量生活方式项目失败，根本原因不是单点能力不足，而是没有把空间、内容、社群、品牌、F&B、会员、城市生活方式视为一个完整系统来运营。

设计师做酒店、内容公司做活动、F&B 团队做餐厅、地产公司做物业——所有要素是分散的、被外包的、被割裂的。结果就是每个单点都做了一些，但没有系统，最终品牌资产无法累积。

运营系统视角的核心主张是：**生活方式平台必须有内化的、系统的、可复用的能力组合。**每个模块都必须由平台直接掌控并持续优化，不能完全外包。

2. 七大核心模块

中国版生活方式运营系统由七个核心模块构成：

模块一：品牌叙事

这是运营系统的"操作系统内核"——一个能用一句话说清楚的世界观。品牌叙事不是口号、不是标识、不是视觉识别，而是品牌对世界的态度。

关键问题：你的品牌代表什么？你的客户因为认同什么而选择你？你的品牌反对什么？

如果要打造自己的生活方式品牌，品牌叙事是第一个必须想清楚的事，且必须由创始团队亲自负责，不能外包给品牌咨询公司。

模块二：内容工作室

这是运营系统的"内容引擎"——持续生产文化产品的能力。包括：

数字内容——视频、播客、通讯、社交媒体；

现场活动——线下活动、戏剧、音乐、艺术展览；

纸质出版——杂志、图书、限量出版物；

品牌联名——与艺术家、设计师、品牌的联名内容。

参照 Standard International 的 Standard Magazine、Soho House 的 House Notes、Aman 的内容生态——内容必须是内化能力，不能完全外包。

需要补充一个 2026 年的新变量：**生成式 AI 正在结构性地降低内容生产的边际成本**。视频剪辑、多语言分发、社交媒体素材、会员通讯的单位产能成本在过去两年大幅下降，这对生活方式平台是双刃剑——一方面，10-20 人的内容工作室可以做出过去 50 人团队的产量，内容驱动模式的组织门槛在下降；另一方面，AI 拉平的是"内容的工业能力"，拉不平的是"内容的文化可信度"——当所有酒店都能低成本生产精美内容时，真实的创作者关系、真实的社群事件、真实的在地文化，反而成为更稀缺的差异化资产。平台应当用 AI 做产能，用人做灵魂。

模块三：社群系统

这是运营系统的"用户操作层"——把客户从一次性消费者，沉淀为长期社群成员。包括：

会员等级系统设计；

会员等待名单管理（稀缺性）；

会员活动与活动策划；

会员数字工具（应用、社群、数字身份）；

会员经济变现路径（年费、消费、推荐）。

参照 Soho House 27 万会员体系——会员系统不仅是积分忠诚度，而是生活方式平台的核心经常性收入引擎。

模块四：公区运营

这是运营系统的"线下流量引擎"——把公区从成本变成收入。包括：

公区设计与流量动线规划；

F&B 独立运营能力；

共享办公集成；

本地熟客培育；

公区活动策划与活动日历。

这是中国大量生活方式项目最弱的能力。如果要做平台，必须建立专门的公区运营团队，且其考核与酒店 GM 分离。

模块五：创作者生态

这是运营系统的"内容供给侧"——长期合作的艺术家、设计师、音乐人、内容创作者网络。包括：

长期签约艺术家计划；

驻地艺术家项目；

与音乐厂牌、出版社、画廊的战略合作；

创作者合作的标准化流程。

参照 Ace Hotel 与 Stumptown、与 April Bloomfield 的长期合作模型——创作者生态不是单次项目，而是长期关系网络。

模块六：F&B 场景营造

这是运营系统的"商业引擎"——把 F&B 做成独立品牌而非酒店附属。包括：

独立品牌的餐厅与酒吧；

与名厨、独立餐饮品牌的合作；

F&B 作为内容场景的设计；

F&B 单店模型可独立扩张。

参照 The Hoxton 的 Working From_ + 多个独立餐饮品牌、Ace Hotel 的 Stumptown + Clyde Common——F&B 必须能独立吸引非住客，否则就只是酒店餐厅。

模块七：数字媒体分发

这是运营系统的"分发层"——把品牌、内容、社群、F&B 通过数字渠道触达客户。包括：

品牌官网与移动应用；

直订系统；

社交媒体矩阵；

通讯 / EDM；

KOL 与媒体合作；

数字会员系统。

参照 Soho House 应用的会员社群功能、Mr & Mrs Smith 的独立预订平台——数字基础设施必须由平台自有，不能完全依赖 OTA。

3. 七大模块的相互关系

七个模块不是并列的，而是有清晰的依存关系：

品牌叙事（内核） ↓ 内容工作室 ↔ 创作者生态 ↓ 公区运营 ↔ F&B 场景营造 ↓ 社群系统 ↓ 数字媒体分发 ↓ 客户

品牌叙事是所有模块的内核，决定其他六个模块的方向。内容工作室与创作者生态是内容供给侧；公区与 F&B 是物理触点；社群系统是用户沉淀；数字分发是触达层。

任何一个模块缺失，整个运营系统就会出现漏洞。

4. 对投资人与资产管理方的能力建设建议

如果要做中国最强的生活方式平台，能力建设的优先级建议如下：

第一年（建立内核）：

确立品牌叙事——平台自己的世界观；

招募首席品牌官 + 首席内容官——这两个岗位是生活方式平台的灵魂，必须最早建立；

选择第一个目的地项目，作为运营系统的实验场。

第二至三年（搭建系统）：

建立内容工作室团队（10-20 人规模，用好 AI 工具可显著放大产能）；

建立创作者生态合作网络；

建立社群系统与会员体系；

建立 F&B 独立品牌运营能力；

建立数字分发基础设施。

第四至五年（规模扩张）：

复制运营系统到第二、第三个项目；

建立平台层的品牌资产；

准备战略合资或资本市场退出——REITs 通道打开后，自持资产的证券化预备工作（现金流合同化、收益可审计化）应提前至此阶段启动。

关键人才：CBO（首席品牌官）、CCO（首席内容官）、社群负责人、F&B 负责人、数字负责人——这五个岗位的招募应当优先于项目落地。没有这五个人，运营系统无从谈起。

十六、最终结论

把白皮书所有内容收束到最终结论：

生活方式酒店的本质不是酒店业的小升级，而是酒店业 × 媒体 × 社群 × 文化的融合。

全球行业的范式已经从设计驱动、社群驱动走到了内容驱动。今天最强的生活方式平台——Soho House、Ennismore、Standard International、Starwood Hotels、Aman——本质上已经不是酒店集团，而是文化运营商、社群平台、内容公司。这是生活方式这个赛道在过去八年最大的范式重写。到 2026 年，这场重写进入收官阶段：独立生活方式公司几乎被收编殆尽（citizenM、Standard、Ruby、Ace 相继易主，Soho House 私有化），生活方式板块开始寻求独立资本定价（Ennismore 评估上市）——赛道的"跑马圈地期"结束，"平台运营期"开始。

中国市场的真实位置：还停留在第二阶段（设计）到第三阶段（社群）之间，距离全球最前沿（内容驱动）还有显著差距。大量被冠以生活方式名号的中国项目，本质上只是设计酒店、年轻化精选服务、网红酒店的变体，没有世界观、没有社群、没有内容能力。但 2025-2026 年出现了三个积极信号：亚朵用零售第二曲线率先穿越 RevPAR 下行周期，松赞与阿那亚的运营能力开始被产业资本与央企定价，酒店公募 REITs 破冰打通了自持资产的退出闭环。

对投资人与资产管理方的核心战略含义：

第一，真正的机会不在"再做一个亚朵"，而在生活方式运营系统的构建——能把空间、F&B、内容、社群、文化、会员、城市生活方式整合成统一运营系统的平台。

第二，资产筛选的标准必须从"有没有设计感"上升到"有没有世界观"，从"年化 RevPAR 提升"上升到"身份认同溢价 + 非房收入 + 区域价值"的三维评估。

第三，优先布局康养生活方式 + 城市创意俱乐部两个方向，叠加综合体锚点模型，最大化撬动综合体的整体价值。前者已获国际集团品牌线级别的背书（Marriott × Lefay），后者的空白在外资会所退潮后进一步扩大。

第四，能力建设的优先级是品牌、内容、社群、F&B、数字五个核心岗位的人才招募，而不是项目数量的快速扩张。生活方式平台的成败由人才结构决定，由项目数量决定的是规模而非品牌。

第五，自持类项目应从第一天起按 REITs 口径搭建财务与合同结构。2026 年 6 月首单单纯酒店公募 REIT 过审之后，"投融建管退"的完整闭环第一次在中国酒店资产上成立——能把"调性"翻译成"分派率"的平台，将同时赢得品牌溢价与资本溢价。

第六，长期判断：未来最强的酒店平台，不会只是"最会管理客房的公司"，而是最能持续生产内容、文化、社群、情绪价值、身份认同的公司。

这是生活方式酒店行业在未来 10 年最重要的一句话。

—— 全文完 ——

附：主要数据来源

本白皮书的数据点主要来自公开披露：

Marriott International 投资者关系披露、SEC 文件（含 2025 财年 Form 10-K）与官方新闻稿（关于 W、EDITION、Moxy、citizenM 品牌及 IP 收购、Postcard Cabins 收购、Lefay 合资等）；

Hyatt Hotels Corporation 投资者关系披露（关于 Two Roads、Mr & Mrs Smith、Standard International 收购及 Lifestyle Group 等）；

Accor / Ennismore 联合新闻稿与官方披露（关于合资交易、股权变动、Paris Society 出售、Ennismore 上市评估、管理层调整等）；

IHG Hotels & Resorts 投资者新闻与年报（关于 Six Senses、Kimpton、Hotel Indigo、Vignette Collection、Ruby 收购及 2025 财年业绩等）；

Soho House & Co Inc.（原 NYSE: SHCO）2024 年第三、四季度及 2025 年第二、三季度财报，2026 年私有化相关 SEC 文件与公告；

Seibu Prince Hotels Worldwide 关于收购 Ace Group International 的公告（2025 年 9 月）；

Starwood Hotels（原 SH Hotels & Resorts）更名公告及 1 Hotels 各项目开业新闻稿；

GIC 关于投资 citizenM 的官方公告（2019 年）；

Atour Lifestyle Holdings（NASDAQ: ATAT）2025 年年度财报与 2026 年一季度财报；

H World、锦江酒店、首旅如家 2025 年度财报；

国家发改委 REITs 项目行业范围清单（2025 年版）；上交所、深交所关于华安锦江酒店 REIT、华住安住 REIT 的受理与审核披露；

阿那亚官网、阿那亚戏剧节官网、马寅公开访谈与媒体报道；苏州市、武汉市人民政府关于阿那亚合作项目的公开信息；

松赞官方网站、白玛多吉公开演讲（2025 年环球旅讯峰会）与新东方投资相关披露；

1 Hotels 官网物业列表与 Haitang Bay 转牌提示；Skift、Hotel Dive、CoStar、Hotel Management、Hospitality Investor、HOTELSMag、Boutique Hotel News 等行业媒体报道；

浩华管理顾问公司《中国酒店市场景气调查报告》（2026 年一季度）；BLLA、HVS、Grand View Research、Mordor Intelligence 等行业研究机构公开报告。

数字口径说明：本版（v2）已优先核对上市公司年报、财报、官方新闻稿与项目官网，2026 年 7 月完成全量复核；无法由公司官方直接验证的行业区间（如 ADR 溢价、非房收入占比、IRR、CAPEX 偏离、OTA 依赖等）均作为研究测算假设或尽调警戒线使用，不作为事实披露或投资承诺。具体项目尽调时必须结合一手经营数据进一步验证。

战略与研究小组 · 汇樽酒店管理公司 · 2026 年 7 月（v2 修订版；原版 2026 年 5 月）