

# 酒店集团决战“会员时代”

中经记者 蒋政 北京报道

“兑现会员权益、重视会员体验、提升直销输送——这些都是我们需要融入日常的运营习惯,而非短期冲刺的任务。”日前,锦江酒店(中国区)CEO王伟在写给一线员工的公开信

## 全球最大酒店集团重视会员直销

对于所有酒店集团来说,会员的重要性不言而喻。

王伟在公开信中提到,会员的复购及忠诚度会带来可预期、可持续的收入,活跃的会员群体能够有效减少对第三方平台的获客依赖,直销占比的提升也将不断优化渠道成本及经营利润。

锦江酒店在2020年成立,是锦江国际集团“深耕国内、全球布局、跨国经营”的全球品牌战略重要布局。而锦江荟是锦江酒店的会员平台,为会员提供全球酒店、旅游、美食、企业商旅等服务。

锦江酒店在日前赴港招股书中提到,2024年,公司中央预订率为56.9%。其中,中央预订率通过线上直销渠道及间接线上销售渠道售出的总间夜数除以我们在中国的酒店(不包括希尔顿欢朋酒店)整体售出总间夜数来计算。

## 价格倒挂问题待解

价格问题体现了预订系统管理水平有待提高。

不过,多位行业人士提到,锦江荟给予会员的权益很多,但是始终存在一个非常核心的问题:价格倒挂。

河南一位酒店投资人对记者表示,同一酒店的同一房型,在锦江荟预订的价格,很多时候还没有美团、携程低。

记者登录锦江荟平台,选择8月5日入住,喆啡酒店(北京回龙观积水潭医院龙泽地铁站店)的商务大床房,价格为428元起;而在携程和美团平台,同房型的价格分别为413元起和380元起。记者又随机

中,着重提到了会员直销业务。

会员,一直被认为是酒店集团核心资产之一。根据《中国经营报》记者统计,本土四大酒店集团(锦江、华住、首旅和亚朵)一直都在深耕会员体系建设。不过,各大酒店集团的中央预订率表现不一。锦江酒店作为

锦江酒店方面也向记者确认了这一数据。

该公司在回应记者采访时提到,锦江酒店在2025年将更全面开展第三方渠道“断私连”的重点项目,确保做好会员的价格保障工作,2025年年底中央预订率有望进一步提升。

相比而言,56.9%的中央预订率,在本土酒店集团中处于较高水准。不过,在本土头部酒店集团中,仍有上升空间。

华住集团在2024年财报中提到,华住中国约70%的间夜售于华住会的个人或企业会员。约75%的间夜是通过我们自己的销售渠道出售。

华住集团CEO金辉在2024年业绩电话会议上表示,2024年第四季度,华住集团中央预订系统贡献的间夜量达到66.4%,同比和环比分别提

对比位于郑州和西安的锦江酒店旗下门店,依然存在类似的情况。

锦江酒店方面回应记者称,上述喆啡酒店门店为直联分销,无线下合作渠道,所有房价符合公司“三项最优”的要求。携程推出“十亿豪补”叠加补贴(消费者每单补贴约40元)。如去除补贴,则不存在价格倒挂情况。

赵焕焱认为,价格问题体现了预订系统管理水平有待提高。大多数会员关注权益的实惠程度,少部分高端客户看重自己的爱好,即积分兑换符合自己的爱好。“会员渠道

全球拥有客房量最多的酒店集团,该数据为56.9%,在本土四大集团中处于中游。另外,多位行业人士向记者提到,价格倒挂是锦江酒店会员体系中亟待解决的问题。

锦江酒店方面告诉记者,公司始终将“持续提升会员体验”作为

升了4.1个百分点和2.2个百分点。

亚朵酒店在财报中披露,公司2024年第四季度CRS(Central Reservation System中央预订系统)占比为63.5%。

首旅酒店未披露相关数据。首旅酒店集团总经理,如家酒店集团董事长、首席执行官孙坚告诉记者,公司中央预订率在45%~50%。

旅游酒店行业高级经济师赵焕焱表示,会员基数规模不能说明所有问题,会员的留存率在20%以上,复购率达到50%才是有竞争力的。

锦江酒店方面表示,通过2023年会员积分价值提升计划,让会员感受到实实在在把“积分当钱花”。今年上半年会员积分兑换率,较2024年同期提升7%,全年目标达到60%以上。随着坚持会员运

的预订价格低,这个诉求对于大多数用户来说最为刚需。”赵焕焱说。

锦江酒店方面表示,酒店价格受到多种因素影响,包括各大OTA平台促销活动、淡旺季市场供需关系、酒店的营销策略调整和第三方渠道运营代理商的运营误导等。

“今年,锦江酒店在酒店运营管理中,将‘断私联’作为重要工作,确保会员价格保护逐步改善。首先,锦江酒店通过与酒店加盟商的沟通和合作,共同优化价格管理,平衡各方利益;其次,建立专门团队实时查询各平台价格,以确保

重要战略,并成功构建业内首个贯通“吃、住、行、游”会员生态体系。今年在酒店运营管理中将断私联作为重要工作,确保会员价格保护。对于个别酒店出现的价格异常情况,公司发现一家整改一家,绝不姑息。

营,各项业务趋势持续向好。

按照王伟在信中的表述,公司每季度的会员直销标杆门店评优活动将持续推进,并将优秀案例在全国推广。“我们无法做到一蹴而就,但我们必须选择正确的方向。”

对于所有酒店集团来说,会员的重要性不言而喻。洛桑酒店管理机构亚太区首席顾问夏子帆告诉记者,如果把OTA平台比喻成公域流量,那么酒店集团的会员体系建设就是私域流量的流量池。一个集团,资金池能带来快速周转,流量池能带来消费复购。

“会员体系建设得越好,会员规模自然就越大,吸引的消费者越多,同时能增强会员黏性、激活僵尸会员,理所当然获得回流复购,产生新订单,给集团带来更多收益,利润增加。”夏子帆说。

价格的一致性和合理性。对于个别酒店出现的价格异常情况,发现一家整改一家。”锦江酒店方面说。

夏子帆告诉记者,价格倒挂是酒店行业一个普遍的问题,不仅存在于锦江酒店身上。

“首先,设计整个价格体系的人员不专业,不了解价格落差之间的关系导致问题产生;其次,对于酒店业主而言,OTA渠道和集团会员预订渠道都需要付佣金,他们更看重渠道客流量的多与少,因此不太重视集团的价格指导,会任意调整价格,导致单店价格倒挂。”夏子帆说。

## “大会员”时代的酒店集团众生相

酒店行业的“大会员”时代已经来临。

通常情况下,用户预订连锁酒店品牌门店大多通过两个渠道:酒店集团的会员渠道以及OTA平台。

对于酒店集团来说,增强会员渠道预订订单占比,是体现自身竞争力的重要表现。“会员直销比例当然越高越好,直销比例也反映了酒店品牌的竞争力。”赵焕焱表示。

并且,对于酒店投资人而言,酒店自有会员渠道订单越高,其门店的客源稳定性越高,也能体现出酒店集团对于加盟门店的赋能。

去年9月份,华住集团创始人季琦撰文《培元固本·论会员的重要性》发到内部平台。文章就提到,部分门店过于依赖OTA补客等现象。他认为,品牌会员个人客户价值高于OTA客户价值。

为此,今年,华住会先后与吉祥航空、滴滴出行等平台打通会员权益。另外,在7月份,华住旗下酒店直订平台与会员俱乐部华住会升级“贵即赔”会员价格保障功能,推出“订贵可赔,降价可退”双重机制。

亚朵早在2022年就宣布推出全新会员体系——ACARD(亚朵A卡),在原有酒店场景的权益外,延伸出包括出行、阅读、运动、饮食、艺术等多个生活场景的权益。今年,该集团同样打通了滴滴出行的会员权益。

此前一直专注“小而美”的君享酒店,在这两年选择频频与多个酒管集团打通会员体系,包括中旅酒店、建发酒店、锦颐连锁酒店等。它们大多属于区域酒管集团,以共享会员资源的形式扩大双方酒店板块布局。

锦江酒店方面表示,通过锦江荟体系建设,会员能通享锦江国际旗下酒店、旅游、预制菜等各产业板块权益服务,包括各层级酒店专属会员价及免费早餐、客房升级、延迟退房等丰富的到店礼遇。

在推广层面,一方面,利用线上线下相结合的营销手段形式引流纳新;另一方面,在消费者入住体验过程中吸引更多新会员加入。与此同时,举办多样化会员营销活动,不断丰富和升级会员权益,提升互动黏性,满足会员个性化、多样化消费需求,从而让会员感受到更多专属特权和价值。

夏子帆认为,酒店会员权益既不以量取胜,也不是以稀缺性取胜。打造会员体系,是一个科学且符合消费逻辑的权益模式,其关键在于增强黏性,吸引消费者复购,只有符合商业逻辑与人性消费的权益条款,才能真正让客户感受到发自内心的关爱。

“本土酒店集团会员体系搭建与国际酒店集团还存在一定的差异。首先,本土酒店集团会员体系建设较晚,大多数有借鉴国际品牌的做法;同时,国际酒店集团的会员条款相对比较强硬。有些模棱两可的内容,酒店集团拥有解释权,不会随意附和消费者。”夏子帆说。

上述多位行业人士表示,伴随着我国酒店连锁化率逐步提升,酒店行业的“大会员”时代已经来临。本土酒店集团必须找到一条契合自身定位的会员体系建设路径。只有这样才能在存量市场时代时刻保持竞争力。

# 北京棉田胜诉:两个“无印良品”成定局

中经记者 蒋政 北京报道

中日两家公司围绕“无印良品”商标的部分诉讼终于落锤。

日前,最高人民法院就第1561046号24类“无印良品”商标权无效宣告行政诉讼案,做出(2024)最高法院行申7358号再审裁定书,驳回MUJI无印良品母公司株式会社良品计画(以下简称“MUJI无印良品”或“日本无印良品”)的再审申请,维持了北京棉田纺织品有限公司(以下简称“北京棉田”或“中国无印良

品”)第24类无印良品商标的合法有效注册状态。

北京中闻律师事务所知识产权部主任刘彬告诉《中国经营报》记者,两家公司持续20余年的诉讼,主要围绕上述商标以及商标侵权事宜。上述判决宣告第24类“无印良品”商标行政诉讼落下帷幕。但是,事关“无印良品”的商标侵权诉讼仍在继续。

这也意味着,未来在国内市场上会长期存在两个“无印良品”。同时,目前线下存在多种相似门店类型,双方在门店包装、装

潢等方面相似度颇高。且线下门店销售品类互有交叉。

不过,北京棉田董事长马涛提醒《中国经营报》记者,线下存在很多假的“无印工坊”“无印良品Natural Mill”门店,公司一直都在净化市场。

“店面设计、门头设计相似,消费者容易混淆。门头设计涉及第35类服务商标,问题比较复杂,双方各自在自己的产品或服务上面使用自己的商标,确实不好规避。”品源律师事务所律师王金华说。

问题,不影响我司在中国绝大多数商品和服务领域继续合法使用“无印良品”商标。

“我司在中国市场的正常经营活动不会受到影响。我们将一如既往地为消费者提供优质产品和服务,将继续推进‘无印良品’品牌在中国市场的长期发展。”日本MUJI无印良品方面说。

马涛的个人微信朋友圈,转发了多条上述诉讼判决的相关文章。在此之前,他在北京召开的民营企业知识产权实践媒体座谈会上表示,上述判决对于长期深陷商标侵权纠纷的北京棉田集团而言,意义尤为重大。

刘彬告诉记者,此类诉讼在知识产权保护领域较为常见。随着知识产权保护意识的增强,企业对商标等知识产权的重视程度提高,因商标注册、使用、侵权等引发的纠纷日益增多。尤其是一些知名品牌、老字号品牌,更容易成为商标诉讼的对象。比如北京稻香村和苏州稻香村之间也发生过诸如此类的商标纠纷。

## 能否“各归门前雪”？

按照上述判决,双方在商标归属上明确规范了产品品类。只是,在实际销售过程中,双方销售的产品依然存在品类重叠。

家住郑州的城市白领潘宁,早已习惯去MUJI无印良品购物。在她看来,这家企业的产品“亲肤”,对于皮肤特别友好。不过,她也去过中国无印良品的门店。“它们的门店有时候还印有‘无印工坊’。相比之下,面积小一些,产品数量也少一些,但是价格更实惠。”

记者在MUJI无印良品(郑州绿地新都会店)看到,销售产品涉及衣服、美妆、清洁护理等。但也有床上用品、家居纺织、毛巾等产品。不过,该类产品的吊牌大多显示为“MUJI”字样。

MUJI无印良品提供给记者的数据显示,其母公司株式会社良品计画发布的2025财年第三季度(2025年3—5月)财报显示,中国大陆市场持续向好,实现增收增益。第三季度既有门店及电商销售同比达111.9%,高于计划,主要由护肤美容、家居用品等生活杂货品类类拉动。

在淘宝平台,拥有155万粉丝的“无印良品旗舰店”,经营主体为无印良品纺织科技有限公司,属于北京棉田旗下子公司。在该店铺里,商品分为套件系列、被芯系列、夏被系列、毛巾浴巾系列等。

在位于郑州市管城区的无印良品Natural Mill(富田太阳城店),销售产品以床单、被罩、夏凉被等棉纺用品为主。但是,服装、内衣等产品同样占据很大比例的货架。记者注意到,它们销售的服装中,吊牌大多为“Natural Mill”。

8月1日,马涛告诉记者,该店



位于郑州的两家门店。



蒋政/摄影

铺是假的,公司在郑州并没有门店。并且,公司没有在小程序上开设任何门店,提醒消费者要多加注意。他表示,公司非常注意知识产权保护,目前市场上存在多种商标侵权行为,公司正在全力进行维权。

记者注意到,7月28日,北京棉田在微博中发布声明称,公司是家纺品牌“无印良品”和多品类“无印工坊”“Natural Mill”商标持有人,被境内外众多企业和个人假冒商标进行非法生产和销售,公司正在对上述行为进行严厉打击。

另据媒体报道,早在2023年11月举办的无印良品&Natural Mill首次全品类招商大会上,中国无印良品相关负责人提到,无印良品&Natural Mill品类覆盖家居、家纺、服饰、内衣、文创、餐厨、旅行用品等,大到家居,小到杂货用品,有上千款SKU。

同时,线上店铺的头像设计上,两家公司均选择了红色底纹和白色字体,叠加门店名字中均包含“无印”或“无印良品”,很多消费者表示较难分辨。

此外,双方在市场布局上略有差异。

目前,MUJI无印良品在中国开设门店超410家。根据界面新闻的报道,其门店范围覆盖一线至三线城市,其中会在一线和新一线城市开设旗舰店型门店。“店铺面积会普遍增加,过去标准店约800平

方米,目前以1500平方米为基础,持续扩面积。”

北京棉田在线下开设200多家门店,同时经营多家线上店铺。同样是在2023年年底的招商大会上,相关负责人提到,预计2024年将新增店铺1500家。2026年全国累计店铺将达到5000家,终端销售数据有望突破100亿大关。无印良品&Natural Mill线上销售从0到50亿只用了短短三年,预计2025年即可轻松实现100亿销售规模。

事实上,直到当下,中日两个无印良品仍有诉讼发生。孔丽芳提到,近期双方互诉侵权案件比较多,以北京棉田公司针对日本MUJI无印良品全国性侵权事件维权案件为主。

“对于企业来说,首先应该提前布局商标,对核心业务相关类别以及可能拓展的领域,应尽早进行商标布局和注册申请;其次还需关注国际规则,了解目标市场国家或地区的商标法规和相关国际商标注册规则,可通过马德里体系等国际商标注册途径,及时在海外进行商标注册;最后,企业要明确自身市场定位,传递独特的品牌价值和文 化,即便面临商标纠纷等情况,也能更好地向消费者、向市场发声,提升品牌辨识度和竞争力。”刘彬说。