

天柳垂丝拂建康，银冰乍片落
金塘。
烟花万国人烟
日光

始于住宿·但不止于住宿

——城市更新中的酒店产品，内容和运营革新



主办方



君亭酒店集团
SSAW HOTELS & RESORTS

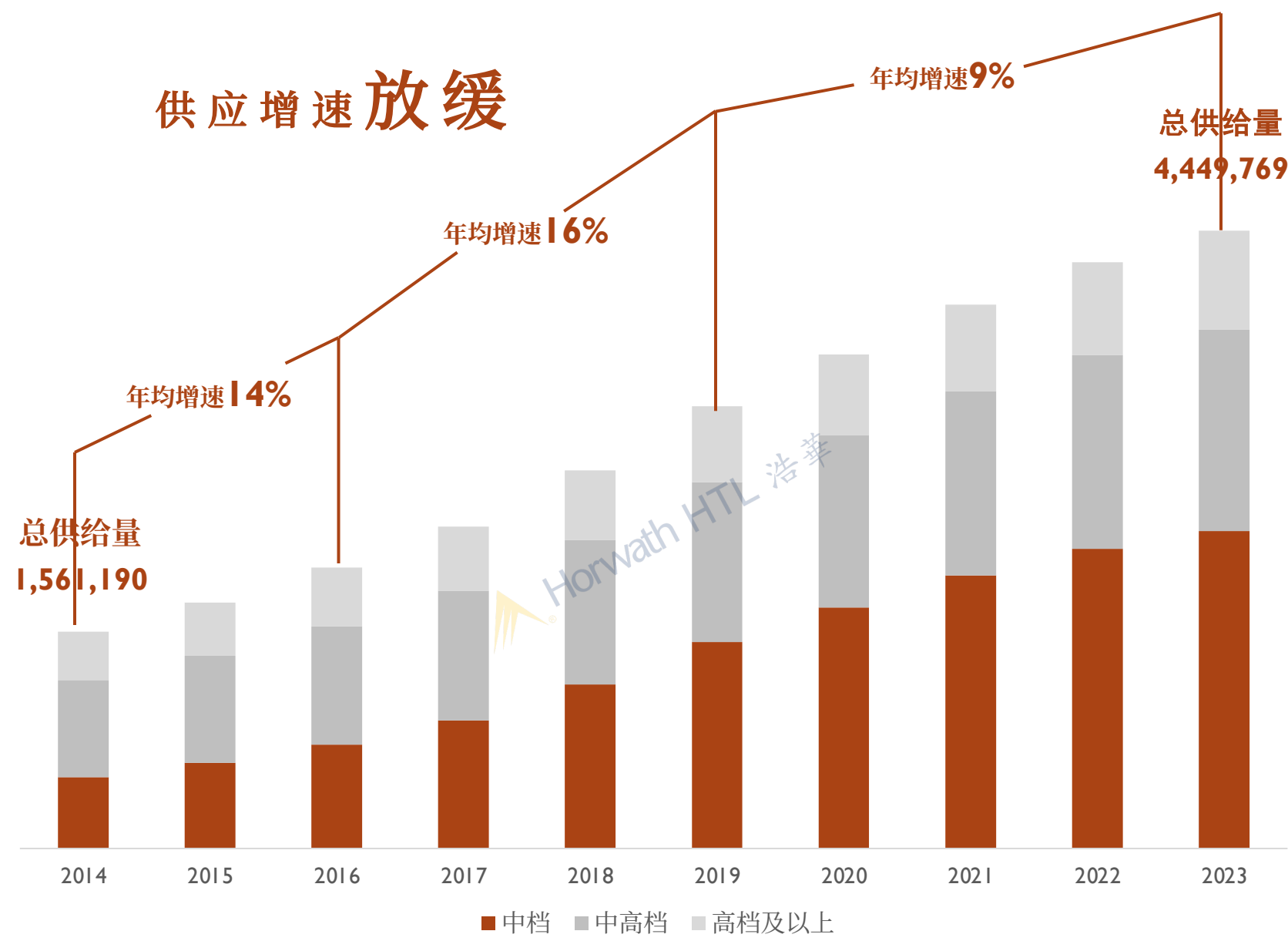
联合主办方

CHAT

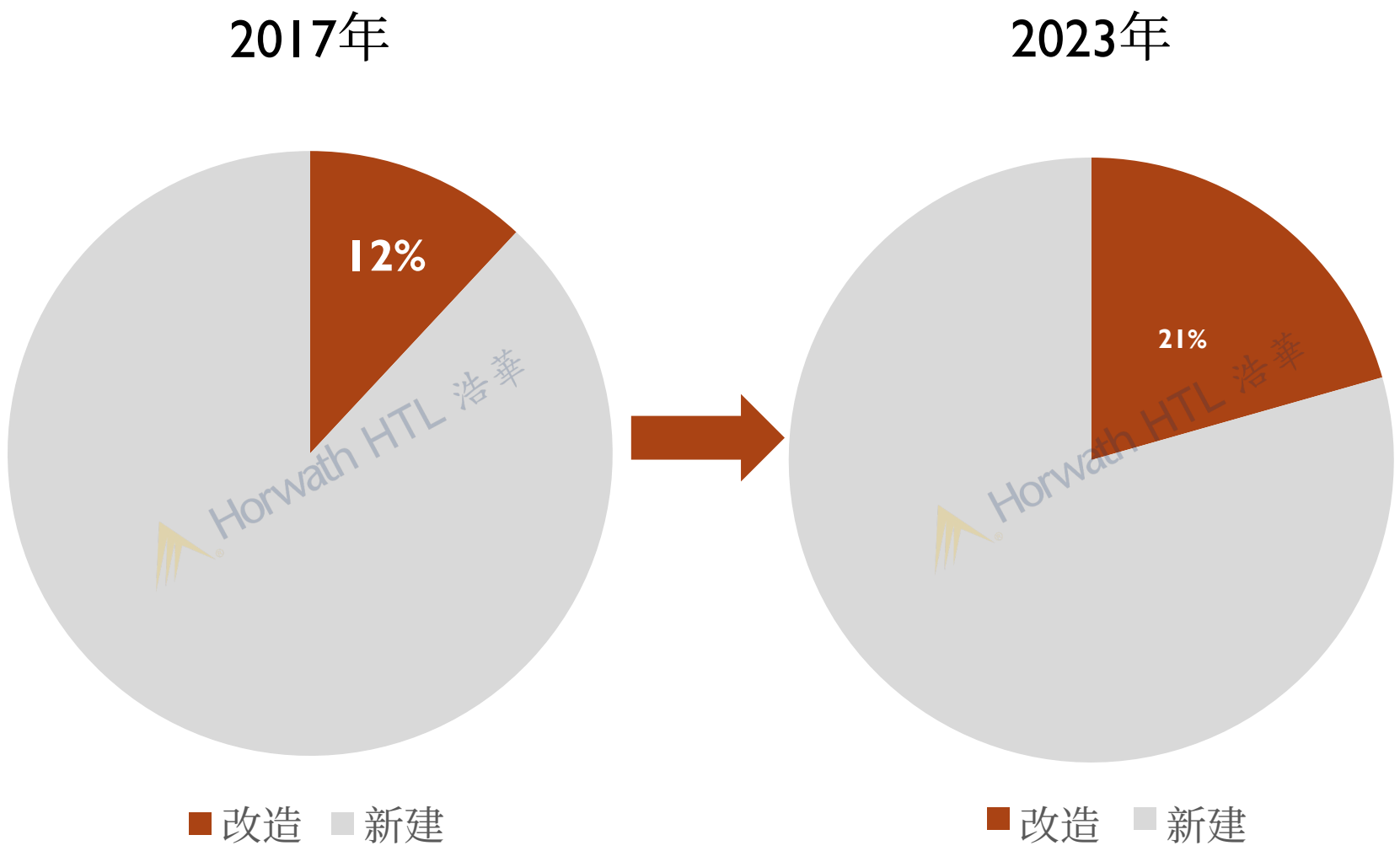
存量更新，拐点？ 机遇？

2013-2023全国65个核心城市中档及以上酒店客房供给量

2017、2023中档及以上签约品牌酒店物业类型占比对比



数据来源：厚海数据平台 (www.hohidata.com)



翻新改造策略的思考切入点
——纯市场推导策略？

传统研究模型



外部环境评估

宏观环境

- 政策、经济、交通、旅游等

酒店市场

- 发展历程、竞争格局、需求动态、业绩特征、未来趋势等

项目内部评估

区位评估

- 周边环境、交通、景观可见度、需求来源临近程度等

建筑评估

- 建筑效率、动线评估、机电设备、设计风格等

运营评估

- 市场竞争力、财务表现、服务水平、人工效率等

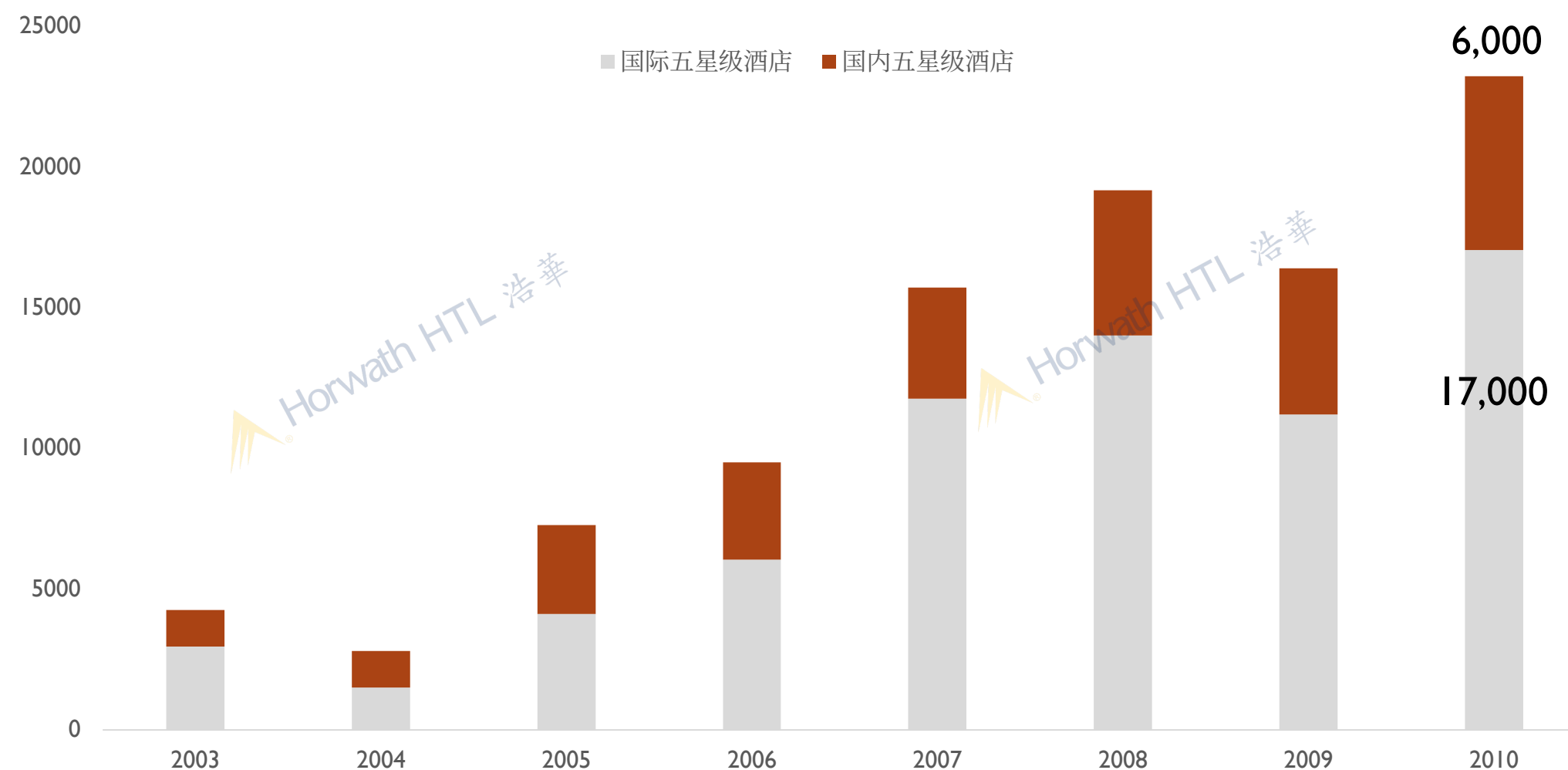


我们是在什么时代趋势之下入局？

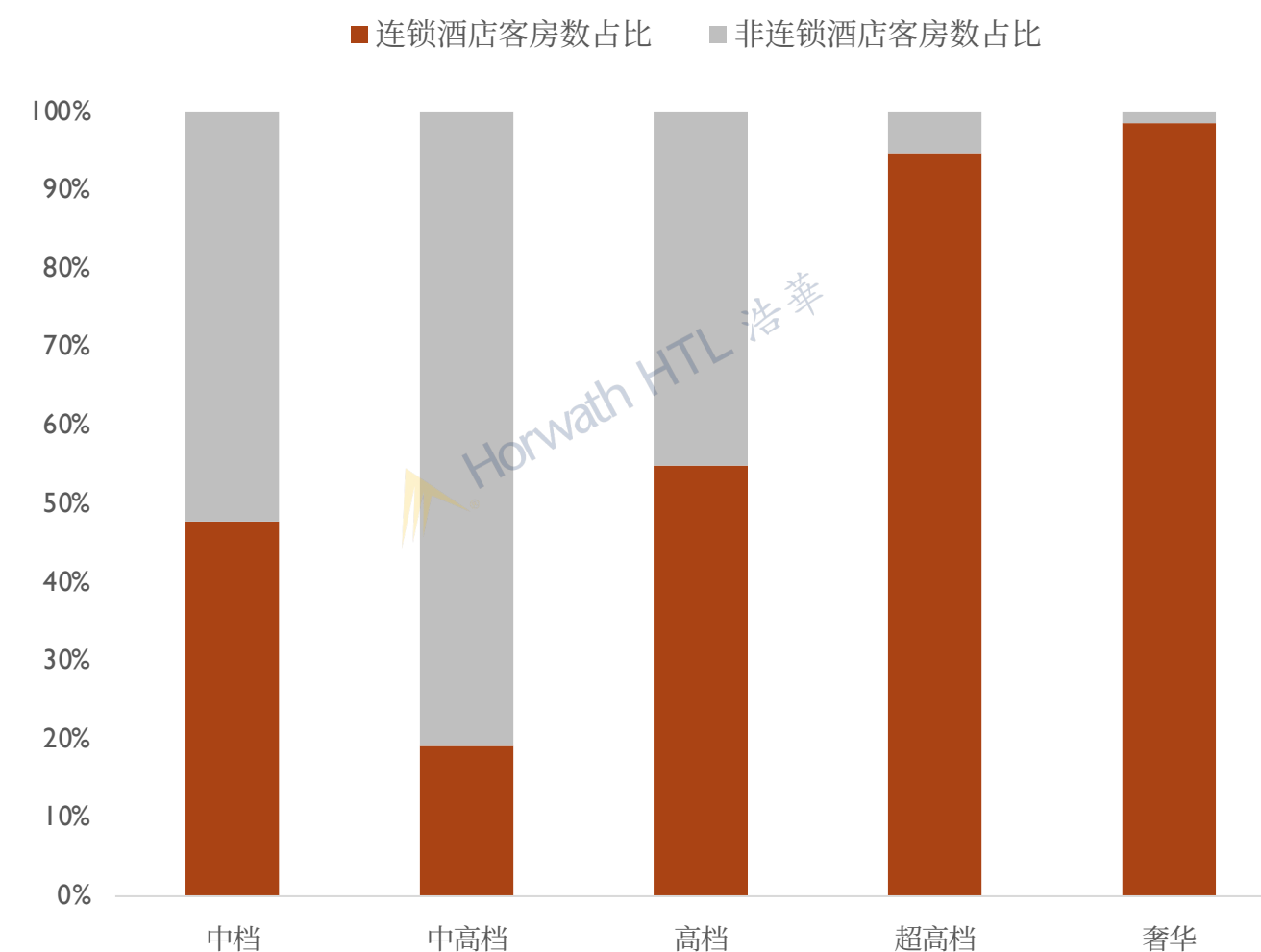
时代趋势一

酒店翻新改造潜力市场空间大， 存量竞争不容小觑

2003年-2010年开业的国际及国内高端及以上酒店房间数



各层级酒店连锁化率水平



时代趋势二

消费人群：有品质的简朴，有理性的丰盛

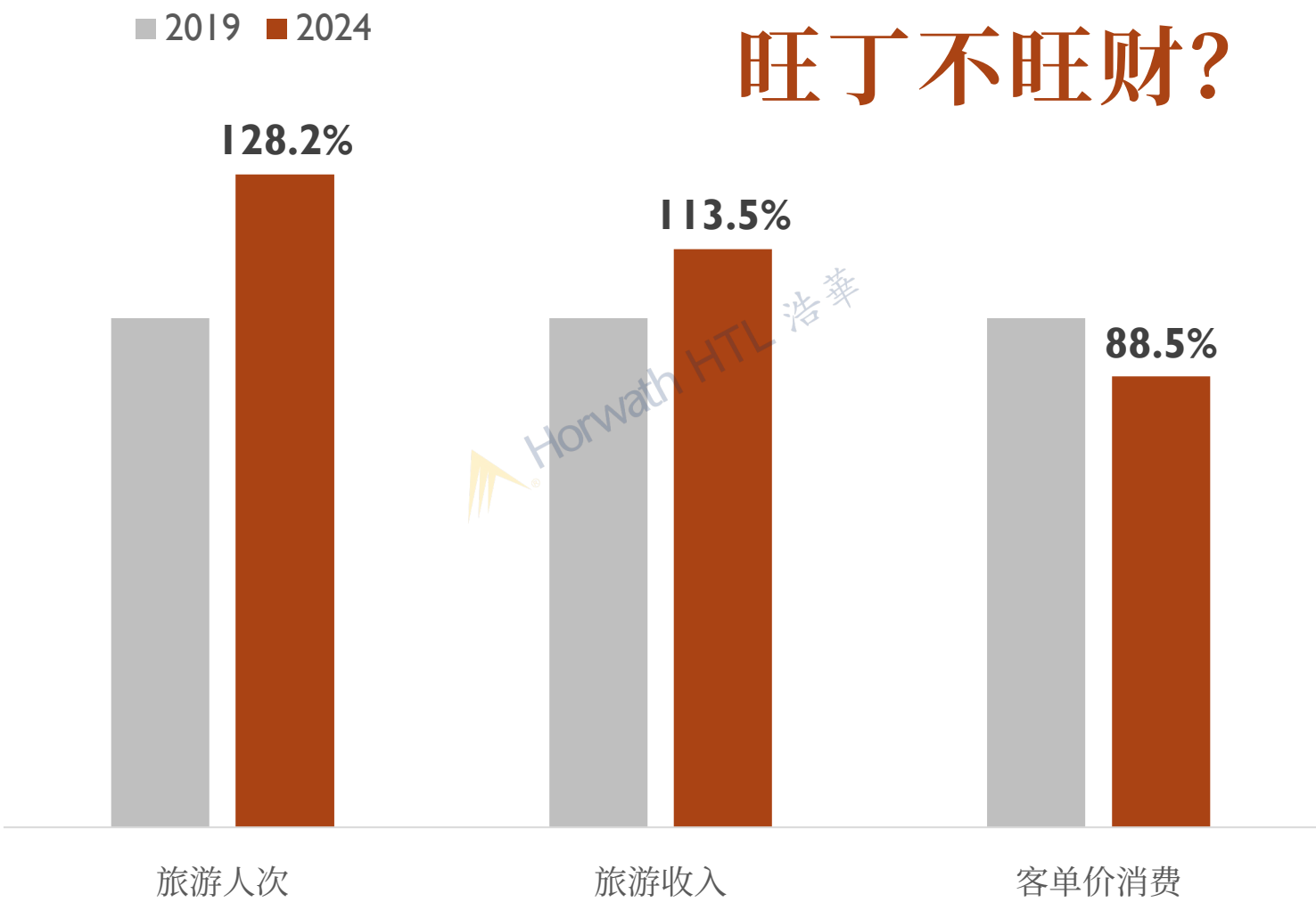
2023年青年生活趋势关键词

- # 寻找生活烟火气 #
- # 新可持续生活 #
- # 徒步成瘾 #
- # 吃地道风味 #
- # CITY WALK #
- # 躺平生活 #

2023年旅游消费关键词

- # 体验经济 #
- # 情绪消费 #
- # 质价比 #
- # 深度在地#
- # 小众独特 #
- # 自在松弛 #

2024年五一假期国内旅游人次、旅游收入、游客单价消费
恢复水平与2019年同期比较



数据来源：文化和旅游部

时代趋势三 房地产迈入存量时代

2024年4月30日自然资源部发布住宅用地供应有关工作通知

“

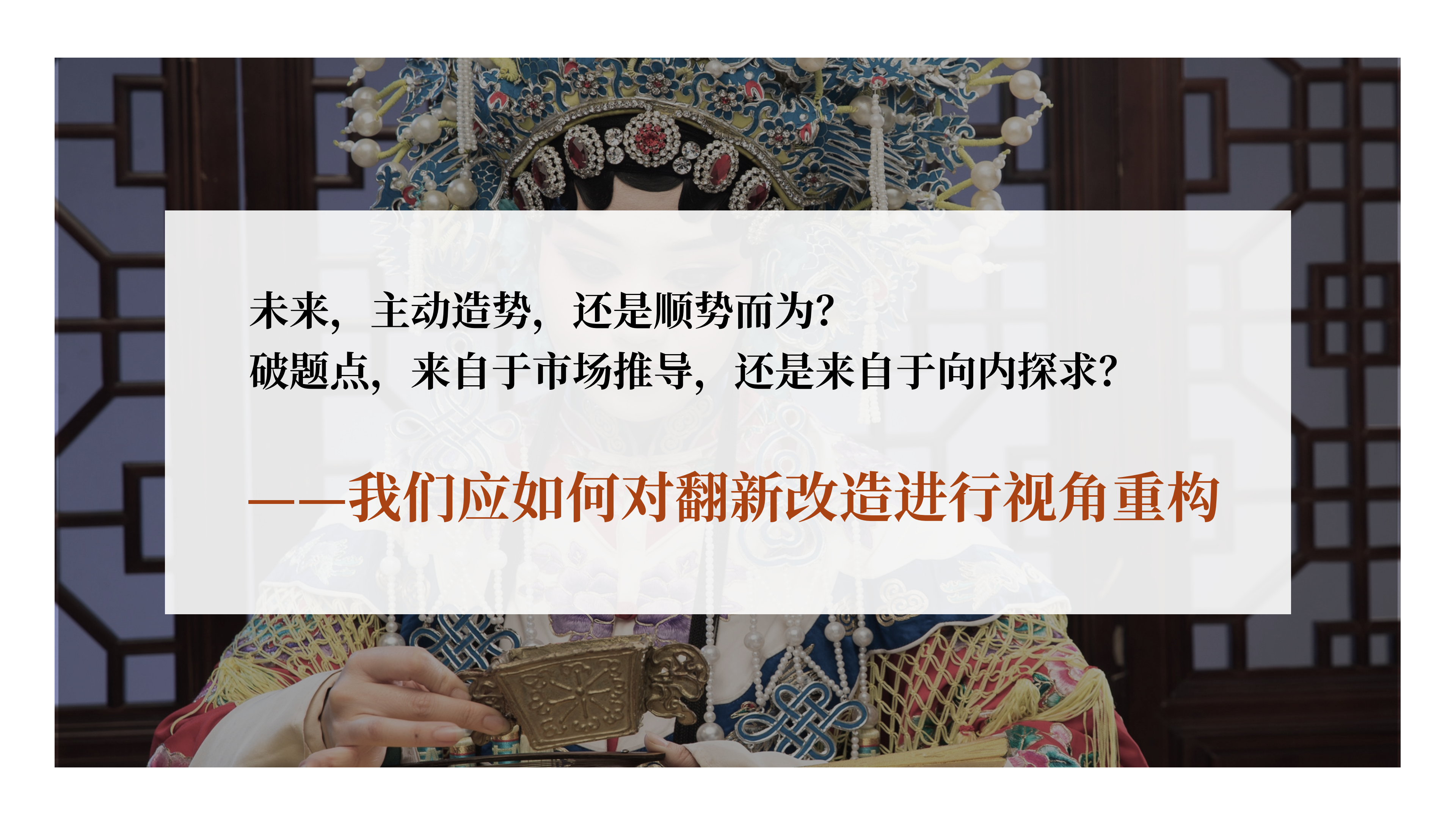
通知提出：

- 商品住宅去化周期超过**36个月**的城市，**应暂停新增商品住宅用地出让**，同时下大力气盘活存量，直至商品住宅去化周期降至36个月以下；
- 商品住宅去化周期在**18个月（不含）—36个月之间**的城市，要按照“**盘活多少、供应多少**”的原则，根据本年度内盘活的存量商品住宅用地面积（包括竣工和收回）动态确定其新出让的商品住宅用地面积上限。

”

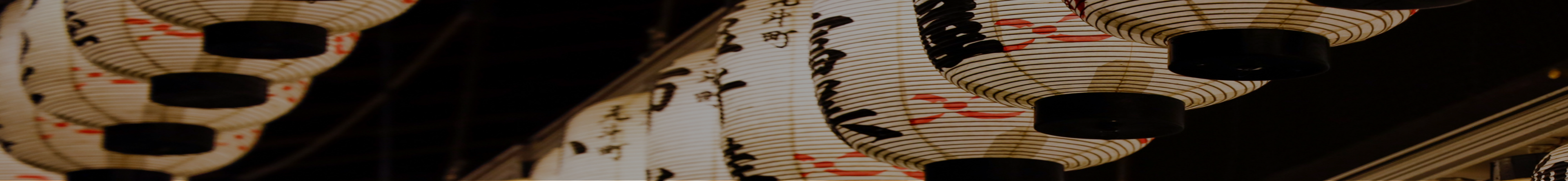
2024年3月去化周期超过36个月的城市

No. 02 -	西宁	113.3个月
No. 03 -	舟山	98.6个月
No. 04 -	洛阳	96个月
No. 05 -	哈尔滨	95个月
No. 12 -	景德镇	70.1个月
No. 16 -	惠州	57.9个月
No. 23 -	无锡	46.8个月
No. 25 -	秦皇岛	42.9个月
No. 26 -	福州	42.7个月
No. 30 -	武汉	41.6个月



未来，主动造势，还是顺势而为？
破题点，来自于市场推导，还是来自于向内探求？

——我们应如何对翻新改造进行视角重构



COOPERATE
企业视角

于酒店及业主

DESTINATION
目的地视角

于消费者

URBAN RENEWAL
城市更新视角

于社区及城市

企业战略视角
「杭州黄龙饭店」

人才培养

特色孵化

标准提炼

数字化建设



THE DRAGON GROUP

黄龙酒店管理集團



黄龙生活服务平台

「生活服务场景运营」

「生活服务定制」

「生活方式设计」

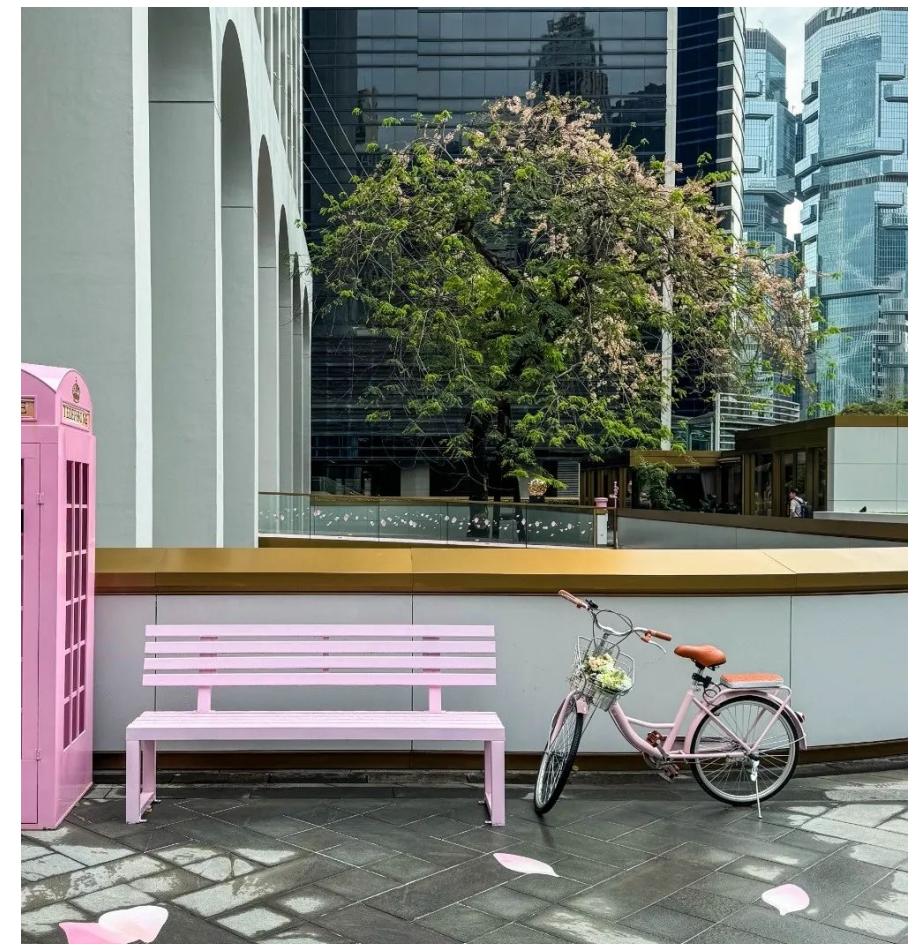
企业战略视角

- 价值禀赋挖掘 + 企业战略诉求 → 长期资产价值体系构建



消费群体视角
「上海海鸥丽晶酒店」





消费群体视角
「香港The Murray酒店」

灰空间

打卡点

消费群体视角

- 突破物理空间 + 丰富传统用途 → 持续性场景运营视角

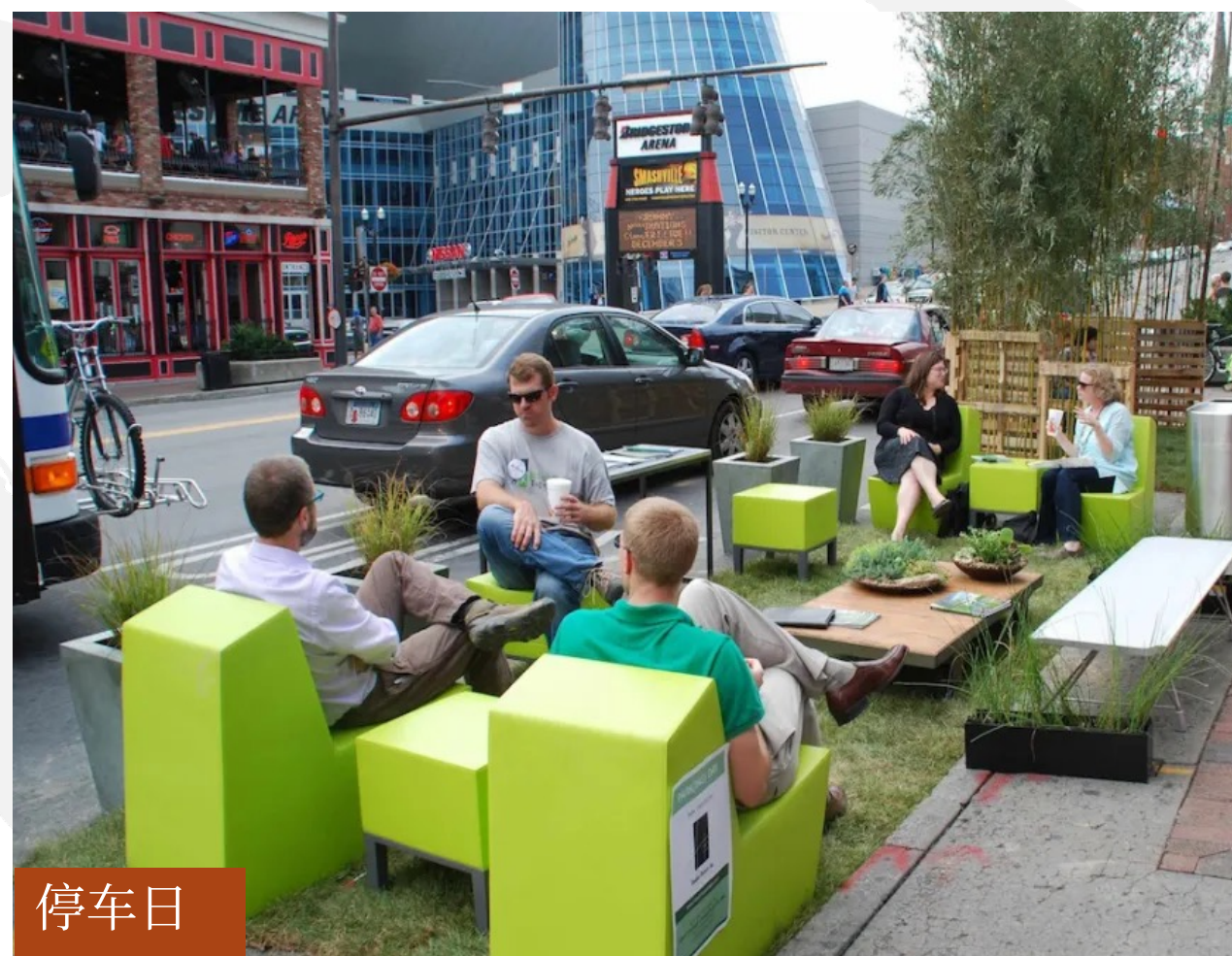


城市更新视角 「临时城市主义」

灵活传递酒店生活方式、美学态度

促进空间多元化利用

短期、低成本的干预措施



停车日



移动酒吧



移动花店



城市更新视角 「北京念念行旅」

胡同里的阅读空间

文化传承



城市更新视角

「成都WEZO围坐酒店」

城市青年的social阵地

本地文化生活综合体

复合空间业态配置



改造前：
燃气公司办公楼



改造后：
本土文化生活综合体



屋顶废弃棚子
改为茅草茶室



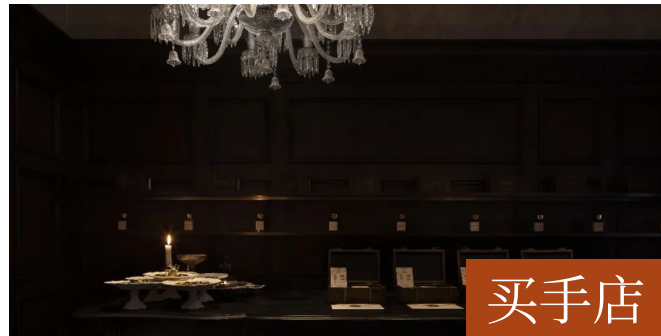
“葡萄架”石柱
改为酒吧



威士忌吧



咖啡吧&酒吧



买手店

城市更新视角

- 突破物理空间 + 丰富传统用途 → 持续性场景运营视角





于酒店及业主
「企业战略视角」

传统产品思维

立体的



于消费者
「目的地视角」

机械化模块组合

活态的



于社区及城市
「城市更新视角」

单一静态思维

系统的

翻新改造策略思考

传统研究切入点

重构视角切入点

VS.

提高项目下限

突破项目上限

运营·建筑·区位
宏观环境·市场环境

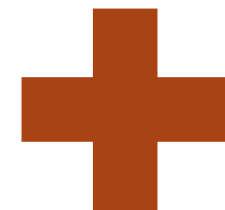
运营评估

剖析企业战略/资源、梳理组织人才、核心价值认同

区位评估

看见周边生活，构造酒店-社区的生态联系

建筑评估



跨业态思维、发掘本体价值、运营视角前置

宏观环境评估

与城市更新共振，在地资源嫁接创新

酒店市场评估

洞察生活及消费趋势，综合资源进行客群再定位



识别价值洼地、认清现实限制、梳理大势规律



可能性化挑战为契机

运营评估

剖析企业战略/资源、梳理组织人才、核心价值认同

区位评估

看见周边生活，构造酒店-社区的生态联系

建筑评估



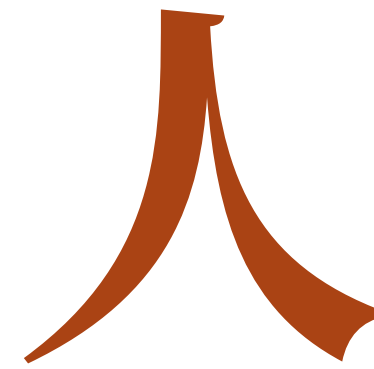
跨业态思维、发掘本体价值、运营视角前置

宏观环境评估

与城市更新共振，在地资源嫁接创新

酒店市场评估

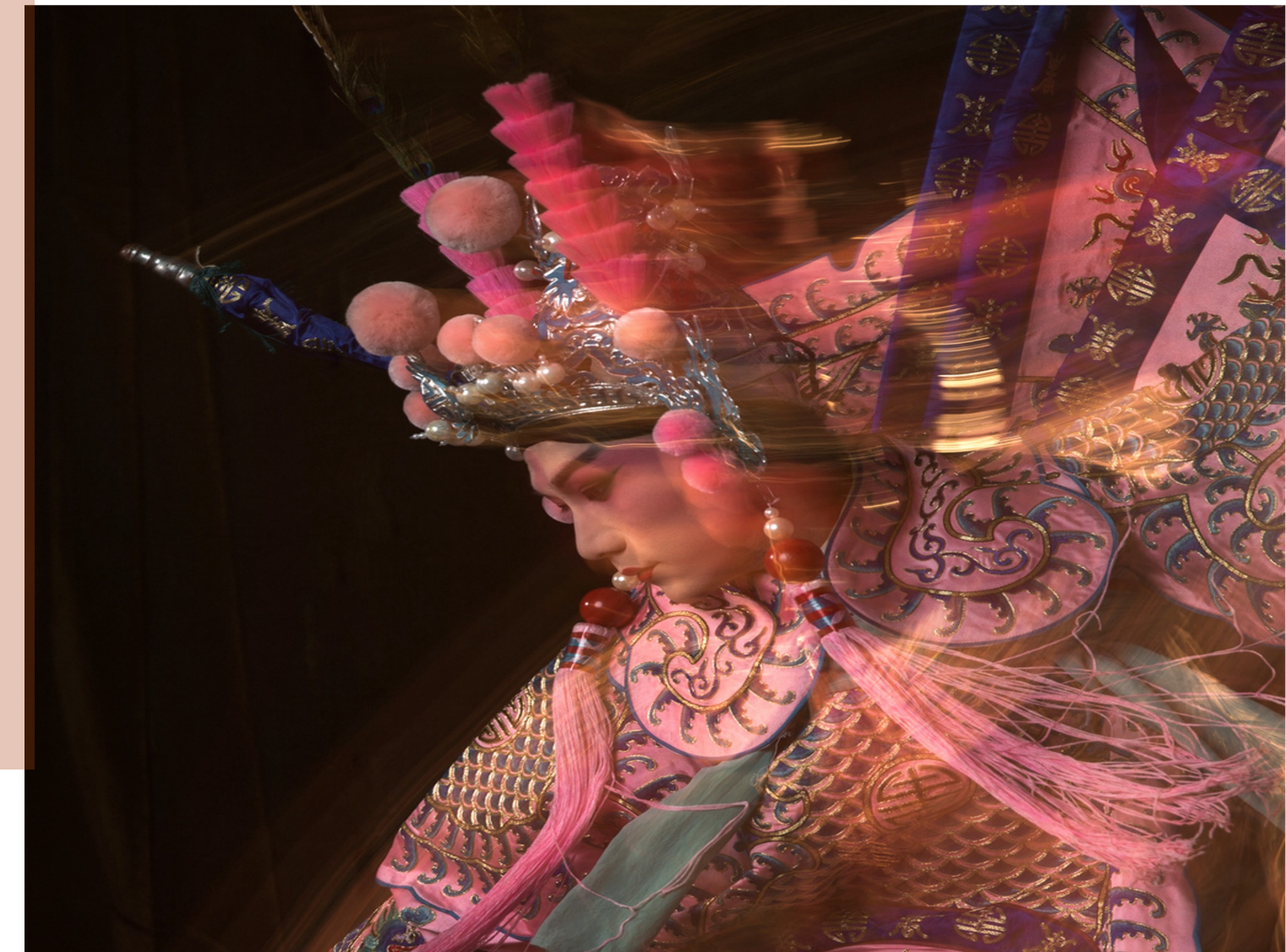
洞察生活及消费趋势，综合资源进行客群再定位

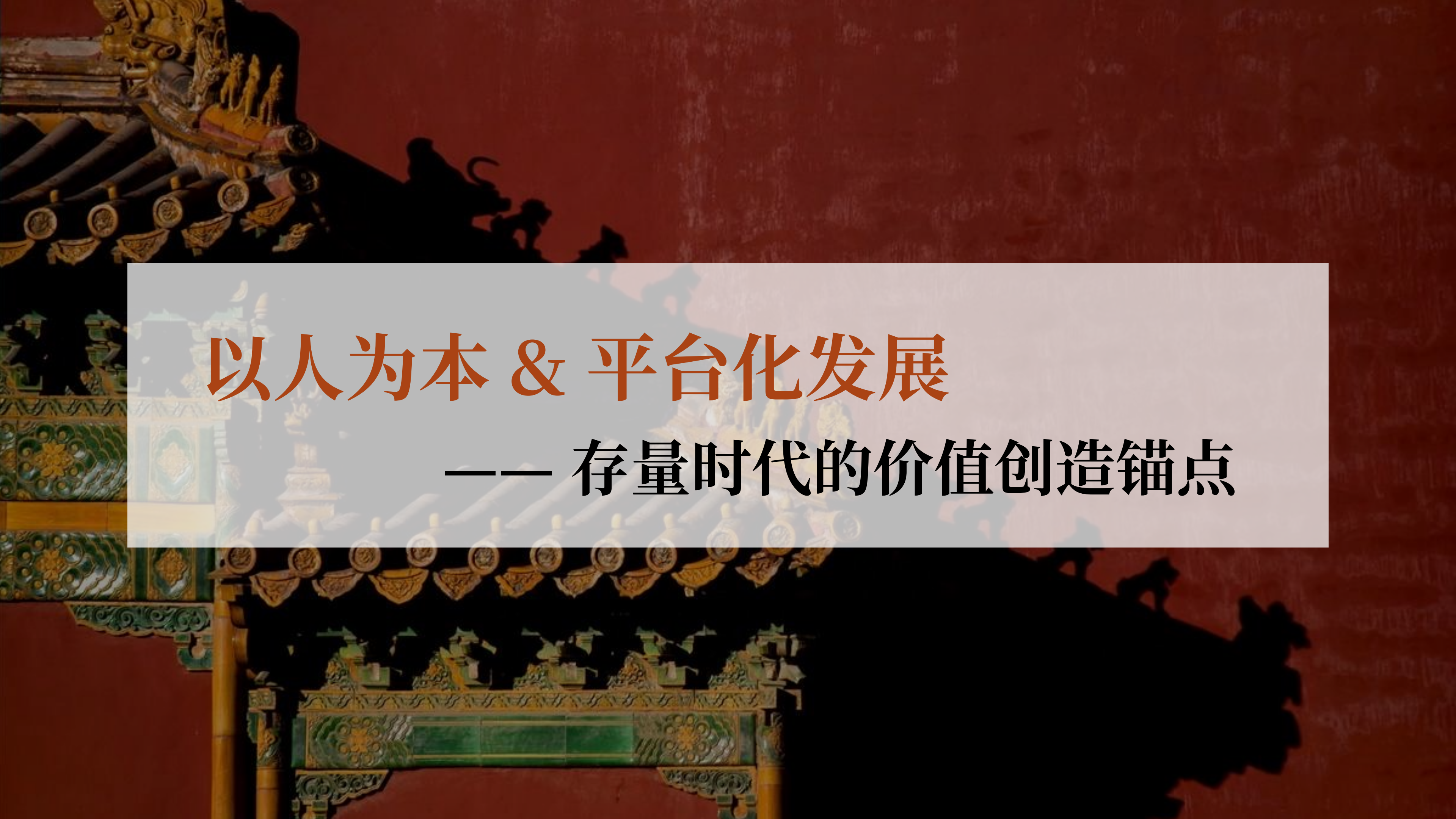


「潜力挖掘」

「体验塑造」

「生活洞察」





以人为本 & 平台化发展

—— 存量时代的价值创造锚点

资产蝶变

—— 存量时代的理想愿景

【交互】

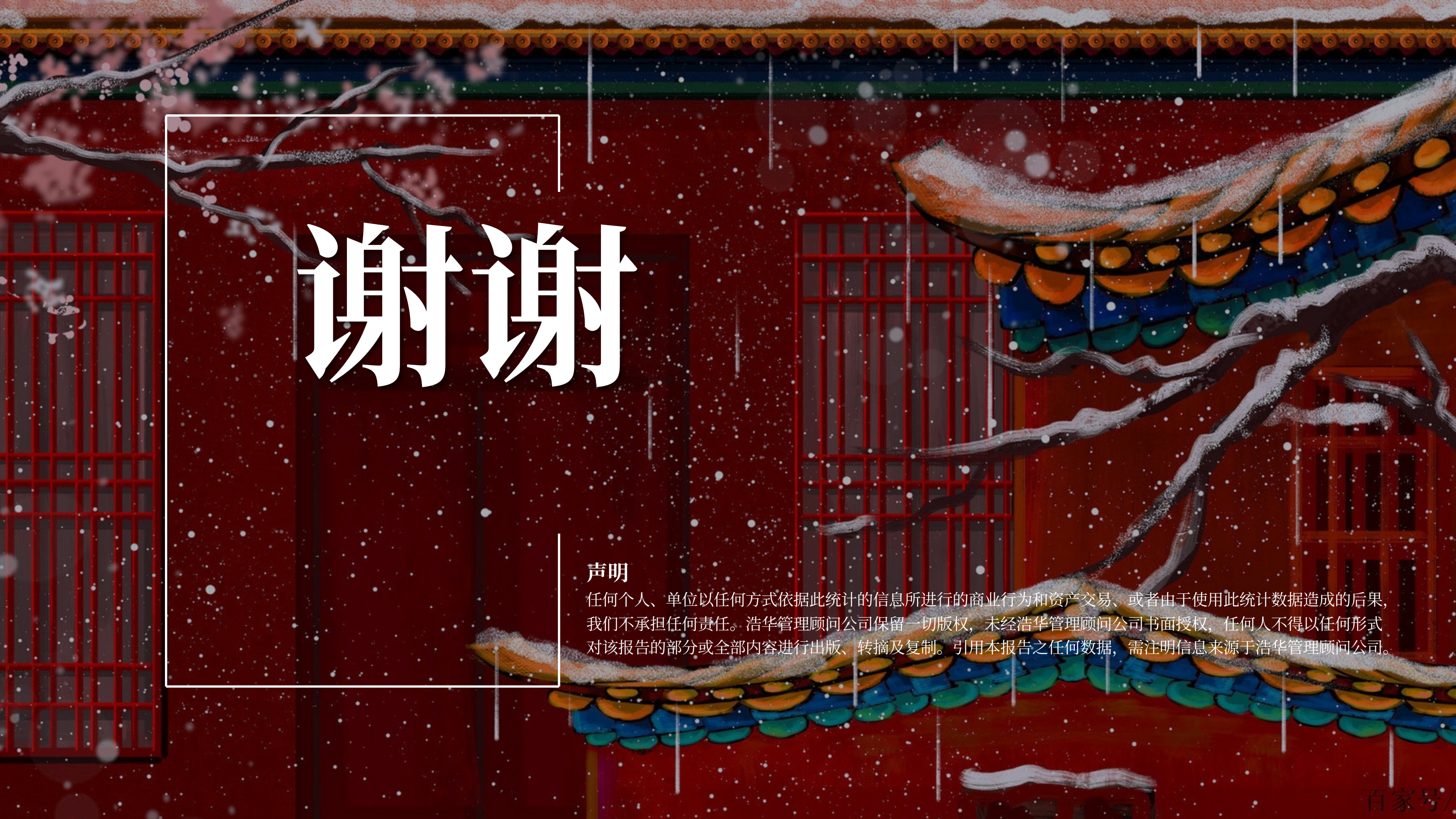
交融共生共创

【创造】

创新自我叙事

【原生】

激发原生动力



谢谢

声明

任何个人、单位以任何方式依据此统计的信息所进行的商业行为和资产交易、或者由于使用此统计数据造成的后果，我们不承担任何责任。浩华管理顾问公司保留一切版权，未经浩华管理顾问公司书面授权，任何人不得以任何形式对该报告的部分或全部内容进行出版、转摘及复制。引用本报告之任何数据，需注明信息来源于浩华管理顾问公司。