在上海黄浦江畔豫园古城公园一侧的人民路上，华住集团旗下的上海外滩花间堂·愉园酒店今年11月份开业。这是个黄金位置，东靠外滩，北临南京路。

“我也没有想到集团能够‘拿下’这一稀缺位置。”上海外滩花间堂·愉园酒店销售经理黄亦俊对21世纪经济报道记者表示，在目前一线城市高端单体酒店改造竞争十分激烈的情况下，核心位置的获取实属不易。正是基于此，这家酒店的一个招牌房型便是能够270度一览外滩全景。

外滩花间堂·愉园酒店是华住集团一起典型的高端单体酒店改造案例。该酒店前身是上海兴宇大酒店，是一家按照四星级标准建造的旅游商务酒店，主体建筑属于豫园股份旗下物业。今年年初，兴宇大酒店关停，华住集团从豫园股份手中租下该物业，打造了其第25家花间堂品牌酒店。

突如其来的疫情在今年重创了国内酒店行业之时，却也将改变的基因注入其中。受到疫情的催化，单体酒店连锁化进一步成为发展趋势，并为各大酒店集团品牌规模化发展提供契机。

浩华管理顾问公司发布的《2020中国酒店投资和资产管理趋势展望报告》显示，中国酒店市场在经历了二十余年的高速发展，已逐渐从增量时代转入存量时代，存量物业/酒店升级改造占比已达55%。而在存量改造与升级型投资的关注对象中，高档和中高档酒店成为了焦点。

“增量市场萎缩，存量市场中老酒店比例大，是到了更新改造的时候了。”华美顾问机构首席知识官、高级经济师赵焕焱对21世纪经济报道记者分析称，一、二线城市是高端酒店的集中地，这将成为各大酒店集团高端存量改造的主战场。

事实的确如此，各大酒店集团在一、二线城市的高端酒店存量改造战火，已经点燃。

OYO败退，单体存量“红海”更盛

中国酒店行业经过长时间的发展，在结构上，从最初“五星级+招待所”的哑铃型，正在转变为眼下的高端、中高端、中端和经济型的金字塔型；在供需关系上，则从早年的供不应求转变为如今的结构性供过于求。

酒店行业的存量并非新概念。2017年，激活存量市场开始成为国内酒店行业的焦点话题。一方面，核心城市土地供应的限制，减少了新建酒店数量；另一方面，各线城市普遍存在设施老旧、服务过时的存量酒店，价值再造渐成市场的一股强劲需求

。

但这场存量改造运动，却始于中小单体酒店。

存量酒店改造的高潮发生在2019年，由国外品牌OYO掀起。中国酒店行业庞大的存量市场，给予了一心想成为世界最大连锁酒店品牌的OYO，滋养野心的丰富土壤。尽管彼时国内整体处于消费升级这一大方向上，但OYO却逆势向低线城市深耕，抓住国内社会消费结构分化的特点，揽下了下沉市场的单体红海。

单体酒店逐步离场是近些年来国内酒店行业发展的一大趋势。OYO起初凭借着“零加盟费、轻改装、仅收佣金”的低成本模式，吸引了数量相当庞大的一批业主加入其中。但这一低廉定价的运营模式好景不长，也难以改变投资后期营收难的问题。最终，在疫情的刺激下，OYO今年加快了败退中国市场的步伐。

事实上，OYO的败退并不代表着国内单体酒店改造红海这一逻辑错误。相反地，各大酒店集团吸取OYO的失败经验，引领国内酒店行业的存量改造进入了一个新阶段。与此同时，疫情的出现更是加剧了单体酒店的转化进程。

“在中国，酒店存量改造及连锁化趋势已持续数年。我们认为，在内外因共同作用下，今年将是中国酒店业存量改造市场的起飞元年。”洲际酒店集团大中华区首席发展官孙健告诉21世纪经济报道记者，今年的疫情加快了酒店存量改造及连锁化趋势，业主也更为务实高效。

值得一提的是，高端酒店的存量市场起初并未撩拨到资本的“心弦”，静处一隅，等待盘活。究其原因，四星标准以上的高端酒店存量市场，资产盘存的投入大，并且经营的复杂性等风险因素使得这一领域的存量改造颇受冷落。

然而，高端酒店的存量市场却蕴藏着巨大的机会。“中高端酒店需求提升驱动力主要来自于消费升级所带来的的消费旅游需求以及商旅需求两部分。”一位酒店行业分析人士对21世纪经济报道记者表示。

除此之外，疫情也为高端酒店的存量改造进一步撕开了需求缺口。根据迈点研究院的不完全统计，今年前三季度全国50个核心城市关闭或停业酒店数量中，中高端酒店（四星以上酒店）在一线、新一线城市占比分别为44.23%、42.31%，其他主要城市占比13.46%。

“中国的高端酒店存量市场特点是庞大且连锁化程度低，在经历快速增长期后，很多物业到了一个需要翻新的时间点。”在孙健看来，国内高端酒店品质差异化较大，在服务和运营理念上，也需要不断成长，以更好地满足新的消费者需求和市场需

求。

群雄逐鹿，高端改造“集火”ROI

尽管处于不同的细分存量市场，但OYO败退中国给了各大酒店集团入局高端酒店存量改造时的共同启示：关注改造后的投资回报率（ROI）。

过往国内高端酒店多以地产附庸者的身份出现。业主投资高星级酒店大多数不是为了盈利，而是为了作为一种配套建筑提升周边房产销售溢价、满足区域形象要求。在此情况之下，高星级酒店产品同质化严重，呈现出明显的“非市场化”特性，导致投资回报效率不高。

“中国酒店业的供给侧存在问题，高端酒店大量同质化引发‘价格战’，但市场需求却迟迟得不到满足。”华住集团创始人季琦近期在公开场合表示。

“我们也在思考，（高端）需求很大，供应也跟上了，但就是不挣钱，这难道不是很奇怪的事情？”华住集团总裁、华住中国CEO金辉对21世纪经济报道记者表示，国内整个高星级酒店市场，资产回报率较低，一直在0%-4%之间徘徊，“长期来看，任何一个产业如果不挣钱就是‘耍流氓’。”

高端酒店的投资模式，已经从原来的地产开发主导发展成为市场化运作主导，这就意味着它需要更具投资回报率的解决方案。因此，强调投资回报率，成为眼下各大酒店集团进行高端存量改造的“集火点”。

在高端酒店存量市场改造中，亚朵集团是新晋“玩家”。该集团通过主推“亚朵X酒店”这一新的品牌进入高端存量市场，迄今为止已经在深圳、广州、重庆推出了三家酒店。

据了解，“亚朵X酒店”是亚朵旗下的高品质非标品牌，个性化的硬件装修，形成“千店千面”的风格，但软性服务和用户体验则延续亚朵一脉相乘的高品质和温暖服务。

“一般新开酒店的经营爬坡期在六个月左右，但目前我们这三家亚朵X酒店中开业有的一至两个月，有的甚至不到一个月就在爬坡期中的经营指标接近或超过原先单体酒店成熟期经营水平。”亚朵集团相关负责人在接受21世纪经济报道记者采访时表示，这表明酒店在度过经营爬坡期进入成熟期后，经营业绩还将有大幅提升，获得较高的投资回报。

而作为国外品牌，洲际酒店集团通过引入voco品牌入华，来进入中国高端酒店的存量改造战场。

今年6月份，该集团正式宣布voco品牌进入中国，并于9月份在杭州开业了第一家voco酒店。

“voco非常关注酒店的投资回报。我们在短时间内给酒店一个快速翻牌的解决方案，更多地注重voco品牌重要设计元素，诸如艺术品、软装和吉祥物，可以快速在每家酒店调整落地，成本可控。”孙健向21世纪经济报道记者介绍，voco为业主提供了更为“轻便”的换牌流程和更好的投资回报率，换牌经营三个月以来，第一家voco酒店的业绩和宾客满意度都超出了原来的预期。

但也需注意的是，即便包括华住集团、洲际酒店集团以及亚朵集团等在内的各大酒店集团给高端酒店改造提供了多种多样的解决方案，但观望的情绪依然存在于这个细分的存量市场。

“本土品牌具有一定的先天优势，但像voco这类新品牌在国内市场的影响力有限。”前述酒店行业分析人士告诉21世纪经济报道记者，高端酒店存量改造中品牌的知名度是影响业主选择的重要因素之一。

实际上，无论是花间堂、亚朵X酒店，亦或是voco，尽管其背后有大型酒店集团背书，但品牌的相对独立性使得其在高端酒店存量改造市场，必须经历一定的考察期。对此，孙健也表示认可，“酒店投资属于重资产投资，通过换牌在运营效率、业绩表现、市场口碑等方面是否能有积极的提升、程度如何，确实需要全面考虑，保持一定程度的观望是能够理解的。”

也因此，各大酒店集团在高端酒店存量改造的交锋中，鲜有一味地强调规模发展。

21世纪经济报道记者了解到，亚朵集团目前会有节奏地在全国范围内铺开高端存量改造项目，暂未明确设置一个目标数量；洲际酒店集团旗下的voco则将实现200家酒店的时间放宽至未来十年；即便一向快节奏扩张的华住集团，也仅计划在未来三年内力争实现500家高端酒店布局的目标。

更多内容请下载21财经APP