

上新 vs 升级 中端酒店赛道激战正酣

□ 本报首席记者 王玮 记者 唐伯依



图虫创意 供图

业者说

不追噱头和所谓的风口

□ 本报记者 唐伯依

作为近年来投资热门品类，中端酒店一直是市场的香饽饽，不仅开店速度迅猛，市场规模也持续扩大，甚至是一有品牌推出或升级便会有“百店”“千店”计划相随。面对越来越拥挤的赛道，投资者开始对这个市场的良性发展有了些许担忧。

“如果酒店集团仅仅关注数量，就很有可能走偏。”中瑞酒店管理职业学院客座教授官连劭说。

上海星硕酒店管理咨询公司首席咨询官袁学娅也持有同样的看法。她认为，如今不少酒店集团都非常注重规模的扩大，以开店数量和签约数量驱动发展，一味地为争抢市场推出新品牌是不够成熟的做法。“这样的酒店，消费者是不会买单的。”

业者一针见血地指出，尽管市场发展多年，品牌纷繁多元，但从产品视角来看，部分中端酒店“噱头有余而溢价能力不足”，面对各方面成本的攀升，如果不做出改变，不仅无法跳出传统酒店商业模式之桎梏，还会陷入低价内卷的漩涡，最终被消费者抛弃。

那么，如何保持中端酒店较好的盈利能力？袁学娅认为，提升溢价能力和酒店价值，找到自己的特点，这样的酒店品牌才有灵魂。

官连劭建议，要找准客群、分析客源变化，根据原有酒店品牌做向上、向下的延伸，拓展出新的产品线，再在新的产品线中实现突破，实现数量的扩充，这样才能获得持久的发展和更多客人的认可。

而对于酒店的新品牌来说，消费者是否愿意买单取决于其所提供的服务品质。“在缺少品牌忠诚度的情况下，消费者会用服务的满意程度、期望的满意程度进行投票和选择。”南开大学旅游与服务学院教授马晓龙说。

不追噱头和所谓的风口是多位业者共同的观点。在袁学娅看来，现在不少酒店集团都将目光聚焦在年轻人身上，但其实老年群体也是非常值得关注的。“他们有钱有闲，有着大量的出游需求，然而市场上的不少产品并不符合老年人的需求。酒店要下沉下心打磨产品，才能吸引这一群体。”袁学娅说。

浩华管理顾问公司副董事、厚海数据平台负责人刘桂彤认为，酒店集团不必刻意追求潮流和标新立异，找到适合自己的风格才是关键。“尤其在酒店赛道上，60%至70%仍是商务客人，他们的核心需求就是干净的环境、舒适的床品、好用的淋浴、快速的WiFi和好吃的早餐。所以酒店要把根基和内核做好，根基不稳的话，再多的营销和运作也只是昙花一现。”

除了连锁化运营，小众的酒管公司或酒店品牌其实也有良好的发展机会。刘桂彤提出，如今电影酒店、健康酒店、电竞酒店等细分市场已经有不少人在做，把细分圈层人群的需求弄清楚、想明白，才能真正把这些品牌做好。比如，一些有特色的品牌，其经营者都是专注于某一圈层和领域的资深“发烧友”，他们把生活方式带入到酒店场景中，这样的酒店就拥有了内核。

“有情怀、懂酒店、有实力的投资人也可以做有个性化的独立品牌，不必盲目地从众，做出特色，得到消费者认可后自然会有更多机遇。”官连劭说。

绪价值，让大家更愿意在这里逗留，从而产生更多的消费机会。”康铂一荟语品牌BU总裁李炜举例道，在不增加过多投入成本的前提下，这家酒店大堂提供茶饮、商务套餐以及其他订制服务等。前不久的一场主题社区派对活动，就为这家酒店带来了超2万元的营业收入。“如果按照目前的经营数据测算，投资人两年回本是没有问题的。”

也许这就是几家酒店集团开始在中端酒店市场尝试生活方式品牌的原因。记者注意到，刚开业就赶上五一假期的康铂酒店上海虹桥机场店同样有不错的业绩，而且预订热度持续到假期过后。对于很多酒店集团来说，如今的上新不仅是为了在市场上有更多的展示，也想在“商务+休闲”正流行之时，成为抓住“情绪经济”的局内人。

双满”。

记者注意到，这几个品牌的升级版也在做这方面的尝试。比如，区别于“粗暴加法”式的投资模式，轻奢3.0系列通过控制选材、公区规模和空间融合的设计，将单房造价成本从旧版本的近12万元降至10.55万元。此外，品牌方对运营成本也进行了较大程度的优化，给投资者留下更多的利润空间。第三代智选假日酒店从客房模块化组合入手，通过优化设计细节，减少冗余量，尽量使用活动家具以及预留装配式施工，做到在建造成本基本不变的前提下，更快、更优、更灵活。

也有业者指出，品牌运营团队对于空间场景的收益转化也同样重要。而前面提到的体验升级正是这方面内容的铺垫。其实，降本和增效的双面呈现才是品牌升级的真正意义。

“品牌矩阵原则上按照高端、中端、经济品牌来定档；按照复合型、商务型、娱乐型、主题型、度假型等去细分市场；根据各品牌的特点确定风格、规模、配套服务等。”在夏子帆看来，通过这个原则，集团内的品牌就不会出现“神仙打架”的情况。“做这个矩阵模型并不难，难在集团的研发人员是不是真正在做产品和研究市场，能否具备市场洞察力与敏感度以及根据新变化重组产品的能力。”

刘桂彤提醒，对于中端赛道上的头部酒店集团来说，未来的发展趋势是打造平台型企业，做好品牌赋能和数字化转型，以标准化的管理帮助品牌做强收益管理和成本管控。“这样才能进行更多的品牌创新、升级和收购，完善品牌矩阵。无论品牌如何变化，都能有源源不断的生意，实现协同发展。”

新品新在哪

团，推出了有限服务品牌 Hyatt Studios，另一个就是康铂酒店品牌。

对于这样的“放缓”，业者认为，主要原因之一是投资者更加谨慎了。投一个新品牌比投一个有市场辨识度的成熟品牌风险更大。因此，新品牌的落地生根成为一件难事。但也有业者认为，新品牌也有获得市场的机会，如今的年轻消费者更倾向于可以提供新鲜服务的酒店，投资者开始看重理念好和差异化定位的品牌，希望以更强的溢价能力和消费吸引力避开同质化和价格战。

同样主攻生活方式，由锦江酒店（中国区）联合锦江全球创新中心（GIC）、锦江全球采购平台（GPP）协

升级升什么

了碳水快乐、面包咖啡、低脂健康3个专区。

从视觉设计到多功能空间的打造，从舒适睡眠到智能化服务的升级，从洗浴用品的挑选到自助洗衣房的设置，这几个品牌不约而同地都进行了新的修改。但是这些改变是不是能切中市场，让酒店更赚钱目前还有待观察。不过，业者表示，至少在品牌的发展开始回归到用户体验以及品牌价值能否带来用户黏性上了。这也有望让市场从量向质上发展。

然而，投资者如今最关心的是品牌升级后的成本是不是会增加，因为以更低成本获得更好收益才是他们的核心需求。于是，“在体验升级方面的投入是否划算”是他们最常向

赛道怎么“卷”

轻消费者，酒店品牌升级或更新的内容都比较相似，会不会又陷入新一轮的“千店一面”？

“关键在于每个品牌是不是有清晰的辨识度。”马晓龙说，单纯上新或升级品牌并不一定能增强酒店的辨识度。有效的方法是将酒店品牌与酒店提供的综合服务进行深度绑定，使消费者能够在短时间内获得具有品牌特色的价值信息，酒店做出差异化才能给客人留下深刻印象。

在夏子帆看来，现在市面上的确有很多品牌是设计团队一个模板催生出来的，除了名字略有不同，其他内容都是互相抄袭而来的。“品牌之间的竞争，不是看到市场兴起什么就跟风什么。酒店集团的品牌研发团队

品牌管理方提出的问题。事实上，在中端酒店赛道上打造具有竞争力的投资模型已经成为不少酒店集团思考的问题。

“在实际运营中，我们确实也看到一些酒店产品的收入很好，RevPAR（平均每间可供出租客房收入）做得很高，但投资人却不赚钱。就是因为没找到更好体验与更低成本的平衡点。”亚朵轻奢品牌负责人季亚坦言，对于酒店来说，控制成本是一方面，但成本控制的核心在于对运营成本的把控，包括人力成本、物资成本、早餐成本等。这就需要品牌管理方在用户体验方面去提质、在一些隐性方面去减负，如此才能实现客人满意和业主赚钱的“双高

队必须要扎根市场、了解需求，再根据市场上其他品牌现有的品牌特点、市场空白点研发出新的品牌或是升级品牌。”

记者注意到，每到品牌上新时刻，酒店集团方面就会提到，要让其配合其他品牌完善品牌体系，进而实现提质增效。那么，如何才能实现新品牌与原有品牌的协同发展？

马晓龙认为，关键是酒店集团要对各层次细分市场有清晰的区分标准，什么样的品牌对应什么样的细分市场要有明确的层级体系，尽可能让品牌组合或品牌矩阵能够形成较为完整的“服务合集”，既存在区分，又能够充分满足各细分市场的完整需求。

在不少酒店集团看来，中端酒店市场依旧很“香”。随着旅游市场复苏的持续加快，聚焦在这一赛道的企业，开始了新一轮“抢客”大战。但是，面对多元变化的消费需求，想讲出新意的品牌故事并不容易。有人说，中端酒店“黄金时代”的大门正在开启，就看谁能最先拿到开启密码。

“在康铂酒店，可以让工作与休闲两者达成平衡。”五一假期刚过，到上海出差的左文评价道。身为首席如家会员，他是专门来尝鲜的。作为首席如家集团中高端商务休闲酒店品牌，康铂刚刚于4月25日开业。让左文感到意外的是这类有限服务酒店也开始对生活方式考究起来了。

在左文的印象中，中端商务酒店晚上能提供夜宵就算贴心的，如果配有健身房那就是妥妥的加分项。而在康铂酒店上海虹桥机场店，他可以在客房里跟着健身魔镜运动，也可以到健身房体验具有趣味性的运动游戏体验。除了健身房是24小时的，提供健康轻食、低卡饮料的能量站也是全天候的。“出差落脚之处，亦是健康生活之处，且比提供类似服务的高端国际品牌性价比更高，这对于常把‘自律’挂

近期，桔子酒店3.0全国首店桔子天津南京路小白楼店开门迎客。有人说，我国的中端酒店已经迈入了3.0升级版。此话不假。亚朵集团旗下商旅酒店品牌轻居就在前段时间推出了3.0版本，几乎是前后脚，东呈宜尚plus、洲际智选假日等中端酒店品牌都升级了新版本。

中端酒店市场的“卷”是有目共睹的。回顾过去一年的酒店开业情况，相关数据显示，中端酒店几乎每月都领跑全品类，而且中端酒店的连锁化率也达到48.05%，远高于高端酒店和经济型酒店。换个角度来看，中端酒店市场是各酒店集团的战场。那么，在这场品牌升级赛中各酒店集团最看中的是什么？答案很明了：年轻客群的喜好。

但是，想要取悦这个喊着要“性价比”的群体并没有那么容易，尤其

都是为了适应新的市场需求，品牌上新和升级区别在哪？酒店集团在这个赛道上究竟“卷”什么？

“对于开拓中端市场的酒店集团来说，无论是升级还是上新品牌都是非常重要的。”洛桑酒店机构亚太区首席顾问夏子帆说，升级品牌的最大好处就是通过迭代产品让酒店重新跟上风尚，焕发活力，能与同等级市场产品展开竞争。而上新品牌是酒店集团开发细分市场最常见的方式，酒店可以“新装上阵”，推出最契合当下市场需求的单品。

当然，凡事都有两面性。浩华管理顾问公司副董事、厚海数据平台负责人刘桂彤提出，对于重资产运营的酒店来说，品牌升级其实更难跳出固有品牌印象和已有运营模式的束缚，甚至在消费者看来“变化不大”。而上新品牌最大挑战是打开市场的难度以

在嘴边的职场人来说是非常有诱惑力的。”左文说。

正如近段时间不少业者跟记者提到的那样，商旅市场的用户结构、需求结构正在发生变化，与互联网共生的新一代商旅人士，在消费过程中更追求独特体验。他们要品质、要健康、要休闲，更要自在的价值主张。因此，酒店集团也在围绕其需求变化不断设计新品牌。

然而，记者注意到，各酒店集团“上新”的速度变慢了，去年共有15个新品牌面市，而2021年是46个，回到中端酒店领域的更是寥寥无几。今年4月，推新的只有两家酒店集团，一个是计划进军美洲中高端住宿市场的凯悦酒店集

是要在保持品牌原有调性的基础上动脑筋，就更难了。虽然还未找到标准答案，但记者注意到，这几个品牌在升级的过程中是有相似之处的。

比如，大部分品牌都会在非客房区域进一步加入有趣的内容，轻奢3.0版本就将年轻人喜欢的咖啡馆、便利店、小酒馆、冥想室悉数纳入。

以前在这样的有限服务品牌里，早餐就是一项简单的配套服务，但现在却成了最有仪式感的环节。

除了打造特色早餐服务，推出品牌早点外，客人能在第三代智选假日酒店将早餐打包带走；上午11时在轻奢3.0酒店也能吃到热乎的早点；在新一代桔子酒店的早餐厅可以很快找到自己偏爱的美食，因为餐厅设置

及市场推广的高成本。

酒店集团发展品牌的目的之一是为了吸引消费者，另一头是为了吸引投资者，“但其实，对于投资者来说，市场的契合度、物业的成熟度是他们更看重的，哪一种品牌可以让其物业价值最大化，就是他们的心之所向。”刘桂彤说。

对此，南开大学旅游与服务学院教授马晓龙表示认同。他提醒，升级也好，上新也罢，如果品牌做得不好，就会导致原有客流的流失。投资者加盟的本质是对集团旗下品牌溢价价值的认可，如今的他们需要更加稳固、简单、直接的品牌，过于复杂的品牌体系反而会削弱加盟的想法。

采访中，记者注意到，为了吸引年

队，建立旅游管理大联动机制。项目推进方面，温江持续探索各项机制，加快促进农旅融合、推进重点项目建设，让旅游发展更有保障。

依托双地铁贯通全城、高速路网全覆盖及紧邻双机场优势，温江“快旅慢游”交通体系形成。同时，温江在全区高速出口、旅游干线等地设置了500余处旅游标识、全域全景图、导览牌，并在市民、游客主要出行地点建立了86个旅游便民服务站。

此外，温江还建成智慧旅游大数据中心，创新推出一部手机游“云上温江”智能化服务，已实现200余家企业上线，并持续开展公共文化服务队伍素质提升培训等，累计培训7000余人次。

提升旅游魅力

近年来，温江推动农商文旅体养全业相融，构建五大特色产品体系，有效增强了当地旅游吸引力。

聚焦“三医+旅游”，温江推出检验检测等五大类康旅新品；聚焦“花木+旅游”，温江打造“园子变景点、园区变景区”示范点35个；聚焦“文创+旅游”，温江打造岷江书院等新品12个；聚焦“体育+旅游”，温江推进金强国际赛事文旅中心等项目建设；聚焦“研学+旅游”，温江加快花仙仙境总部直播基地等7个亲子游、研学游项目建设。

同时，温江还持续开展各类旅游节庆活动，提升旅游知名度和美誉度。先后开展了涵盖美食、音乐、运动、购物、聚会、亲子等主题活动，同时加大塑造篮球、马术、马拉松、自行车四大赛事IP，先后举办200余场次品牌活动，扩大了“来温江·享健康”影响力。

系列举措之下，温江不仅为广大游客营造了“处处是景，处处可游”旅游体验，更为全区经济社会发展注入了动力。2022年，温江实现旅游总收

入115.62亿元，已超越2019年水平。

增强发展活力

如今，温江形成了以特色产业为依托的精品旅游目的地，吸引着众多游客前往体验。今年春节期间，温江接待游客85.24万人次，实现旅游总收入49287.05万元。

近年来，温江相继出台《成都市

温江区促进全域旅游发展若干政策措施》等政策，并向上争取3000余万元专项资金，统筹近3亿元涉旅资金，为全区旅游业发展夯实了基础。

为增强旅游发展活力，温江重点发展生态观光、园林康养、农旅体验等8个文旅消费业态。2022年，温江招引落地5个重点项目，推动32个重点项目开工投运。

温江区文化体育和旅游局相关负责人表示，当前，温江正立足“幸福温江·美好之城”奋斗目标，践行“两河一心”营城策略，举全区之力推进“两个创建”落实见效，奋力推动旅游经济迈上更高台阶，力争把温江建成世界知名的大健康旅游目的地，为区域经济社会发展作出更大贡献。

（桓毅）

成都市温江区：创建天府旅游名县 助力区域经济发展

四川省成都市温江区日前印发《成都市温江区促进文化旅游和体育产业高质量发展若干政策措施》，旨在培育文体旅游重点产业集群，促进产业链创新深度融合，助力区域经济发展。

近年来，温江以创建国家全域旅游示范区和天府旅游名县（以下简称“两个创建”）工作为契机，创新营建体验式、沉浸式、互动式文旅新空间，促进文旅深度融合，走上了“全域旅游为引领、融合发展为特色”的高质量发展之路。

提升创建能力

“两个创建”启动以来，温江建立了国家全域旅游示范区暨天府旅游名县创建工作领导小组，并将全域旅游工作纳入年度目标考核，让创建工作更加高效有序。

为提升旅游环境，温江组建旅游警察大队、市场监管分局和执法大



央美设计 供图