

2023年4月

旅宿资产 焕新行动指南

前言

旅宿类资产，或称泛住宿类物业，包含各种类型的长短期住宿设施。传统而言，主要以提供临时住宿的各类酒店为主。但近年来，机构化运营的租赁公寓市场发展迅速，且延伸出极为多样的类型，既有针对年轻就业人群的保租房，也有已在高端市场运营多年的连锁服务式公寓品牌。同时，跨类型运营的案例也愈发普遍，既有传统酒店运营商设立租赁公寓或长租型酒店品牌；也不乏新兴运营商涉足小型精品独立型酒店。

由于资产类型日益多样，加之政府对持有型租赁公寓愈发重视，将旅宿类资产视为整体考量通盘审视，正成为合理而必然的选择。以成熟市场经验来看，多个REITs产品均涵盖从酒店、租赁公寓，甚至宿舍类业态。无论对开发商或是投

资者，盘活存量旅宿资产，更好的规划建设或收购资产，以动态可持续的战略运营项目，实现资产价值提升，是市场发展的大势所趋。

从需求端来看，愈发多样的住户类型，使更多项目具备了个性化塑造的可能，也意味着对设计风格、商业配套、服务内容等方面的全面革新，业主及运营方需以创造性的理念，为住户塑造符合时代面目的生活空间。



目录

1

定义旅宿资产

旅宿资产横跨多个细分类别，从传统的酒店物业到新兴的长租公寓，需要运营商具备更加综合的统筹定位和运营能力，适应市场需要。

P4-12

2

价值提升行动指南

资产类型复杂多样，客群也在随着时间变化多元迭代，对于存量资产而言，提升资产价值已成为必选课题。我们总结四大要点，为资产焕新提供解决方案。

P13-21

3

案例借鉴

业主可以通过调整目标客群、重新设计改造，赋予项目更新面貌。两则美国的改造项目案例带来的启发。

P22-27

定义旅宿 资产

旅宿资产 – 类型纷繁多样，界定模糊

旅宿类资产，或称泛住宿类物业，包含极为丰富的物业形态，且随着市场发展，持续延伸出更多的概念产品。综合来看，酒店宾馆、市场化运营服务公寓及自营或保障性租赁住房为主要的三大类别。但在细分功能或运营层面，又往往互有交叉重叠。而难以明晰分类。

酒店系产品中最有代表性的包括连锁酒管集团运营的星级酒店。三年疫情虽然影响整体旅游市场表现，但消费者对品质的重视胜于从前，考虑到境外旅行恢复有待时日，中高收入消费者对优质酒店的需求依然稳固。在上海市场，虽然大量成熟酒店品牌已有所布局，新建酒店物业市场仍将有多个项目有待入市，市场竞争更为激烈，对运营能力、成本投入和财务收益都将构成考验。



尽管资产类别有所不同， 品质提升是各类旅宿资 产共同的发展趋势

高端酒店系产品趋向精品化发展，更注重细分市场培育和维系。而聚焦商旅客户的经济型酒店则趋向品牌连锁化及标准化的整合格局，对不少存量单体项目构成冲击。

市场化运营服务公寓早期以星级酒店旗下长住客房为主要形式，后以雅诗阁等专业品牌或业主自运营项目为代表。随着客群的变化及多元化，服务式公寓在服务内容、硬件设计等层面逐渐上下延展，既有传统的偏向商务客户的酒店式服务公寓，也包含近年发展迅速的精品式租赁公寓，提供更加富有生活情调和社交活动的现代空间。此外，提供部分基本服务、价格较为亲民的长租公寓也

是近年热门投资标的。对核心城市而言，持续而多元的就业人群流入为这一类产品增长提供了充足的需求支撑。

旅宿资产第三大类市场化程度偏弱，主要包含企业自运营的酒店或公寓、或带有民生保障性质的租赁公寓或较大规模的租赁社区，后者也是政府着力发展和重视的细分领域，随着保障性租赁住房REITs产品上市，并预计将拓展至市场化租赁住房领域，退出渠道的打通也为更多投资者带来长期发展的信心。

产品类型愈发精细，市场发展阶段迈向成熟，无论在哪一类别，市场整体的产品品质的提升已是大势所趋。

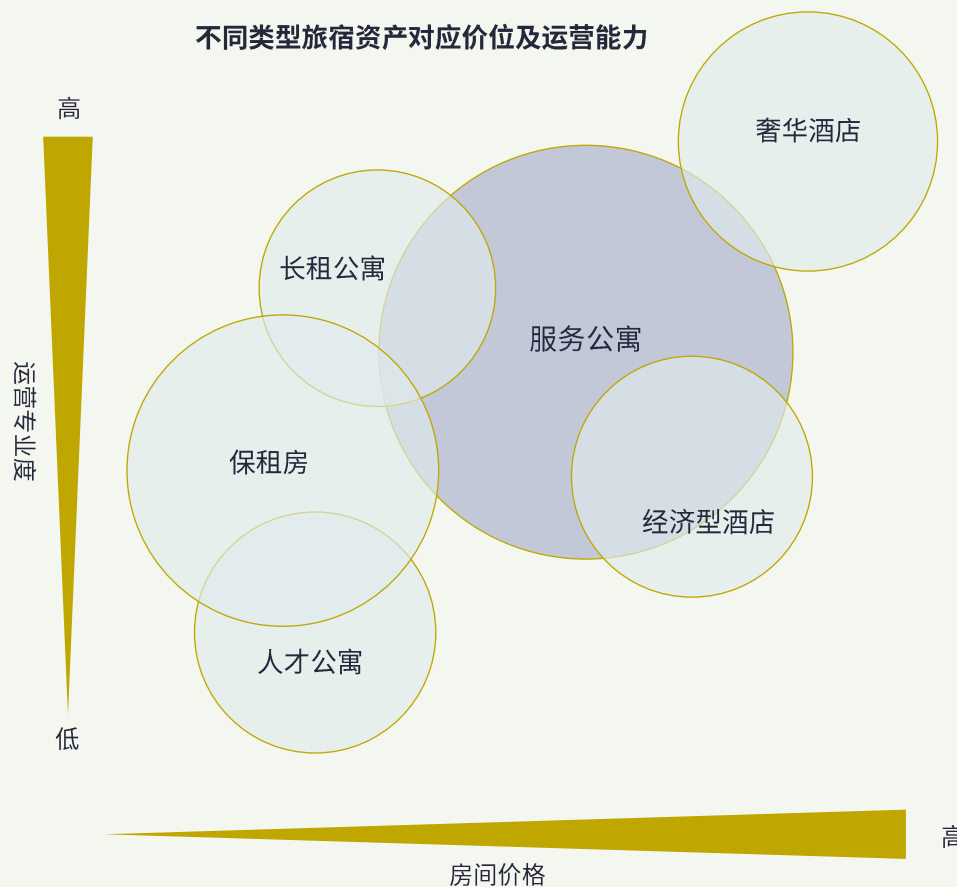


提升资产营收能力，需匹配更强的专业运营水平

与其他类型的物业资产相比，旅居资产的细分类别复杂，缺乏统一的标准界定，产品功能也互有重叠。一方面使业主或运营商在运营项目时具有较强的灵活度，例如通过不同的品牌区分项目、吸引住户，而不必拘泥于固定的产品形态；但由于各细分领域市场化程度有较大差异，尤其在运营具有保障性质的资产时，需要同时协调处理诸如纳保、用地性质等复杂的政策因素，不仅考验运营商持续性专业运营能力，也对其多方协调能力提出更高要求。

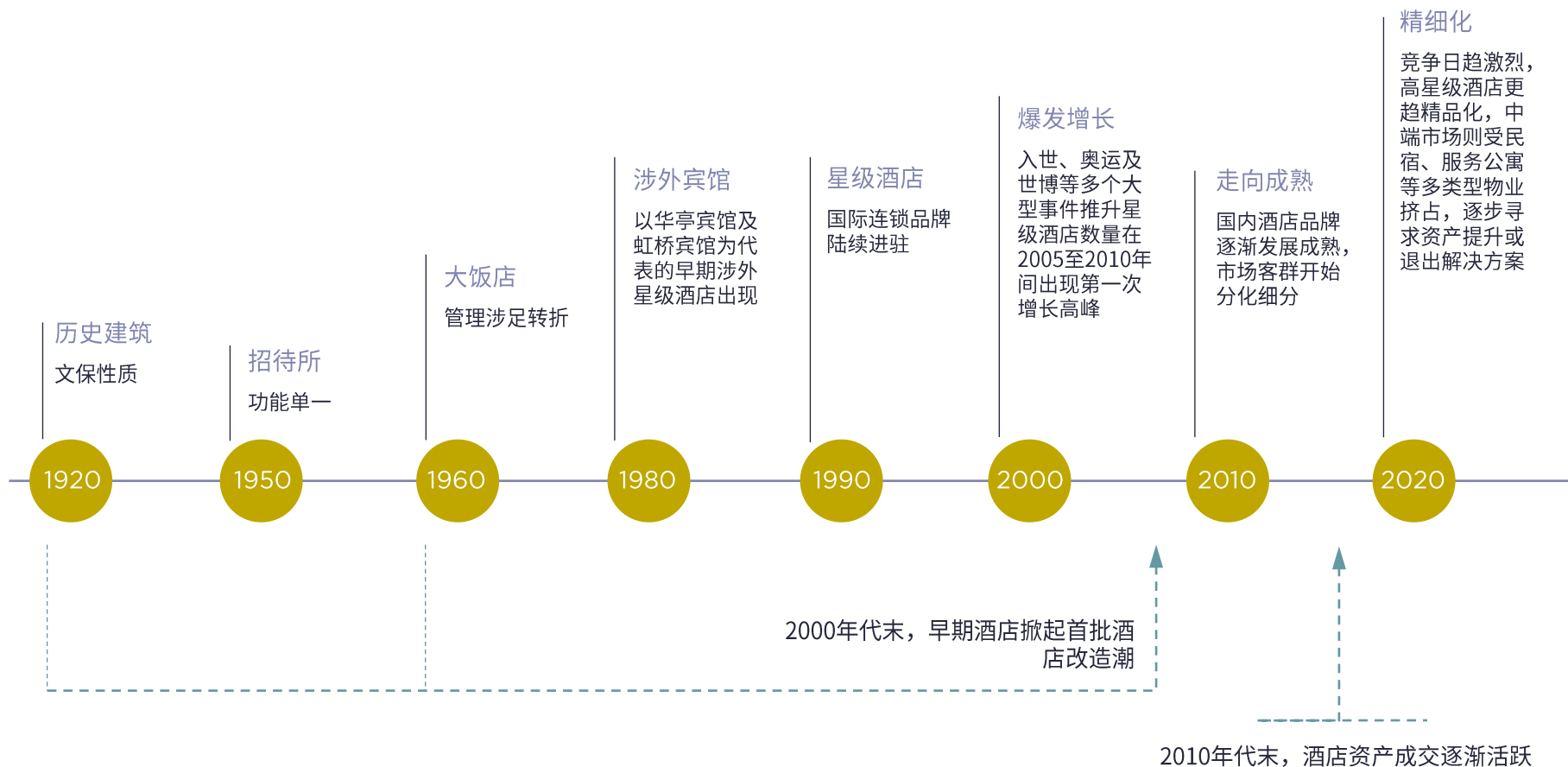
相对而言，服务公寓的包容性最广，基于服务内容复杂程度及对运营专业度的要求，产品终端价格也可实现较大范围的覆盖，以适应不同背景的项目定位需求。

不同类型旅居资产对应价位及运营能力



由规模增长过渡至存量提质是市场成熟发展的必然走向

— 以上海酒店发展为例



业主需综合考量资产周期特点，适时并主动进行资产处置或调整

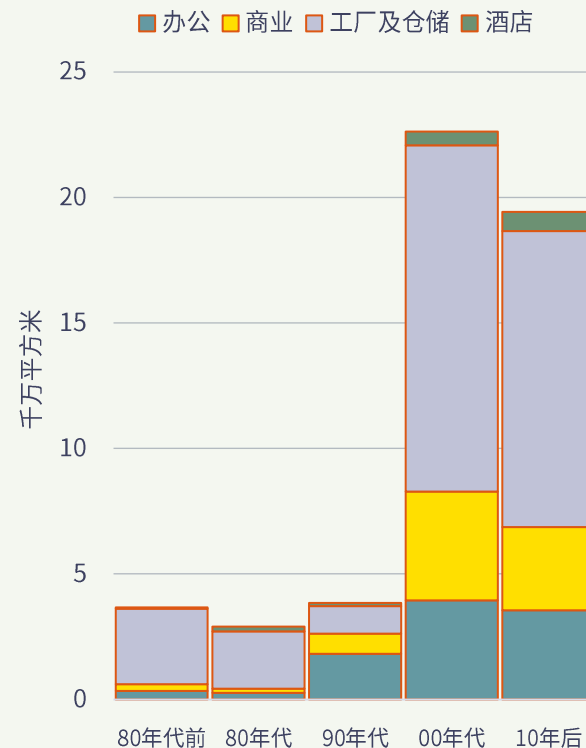
经历房地产迅速发展的20年，存量资产改造已经是各类型陈旧物业必须面临的问题。以上海为例，建于2000年前的办公和酒店类物业，占整体存量比重达24%和22%，是非居住类物业中占比最高的两类物业。其不仅面临近20年大量入市的次新物业带来的压力；更难与未来供应端更趋优异的项目竞争。

非居住类物业由于承担复杂的功能，往往在生命周期内需要进行多轮改造。例如酒店往往运营10年即需进行大规模升级，15年以上则需对机电设备进行更新换代，以适配发展需要。

从酒店市场的未来供应来看，对品质和效率的追求日趋极致。体现在高端市场更趋精品化，而大众市场则几乎为连锁品牌主导。

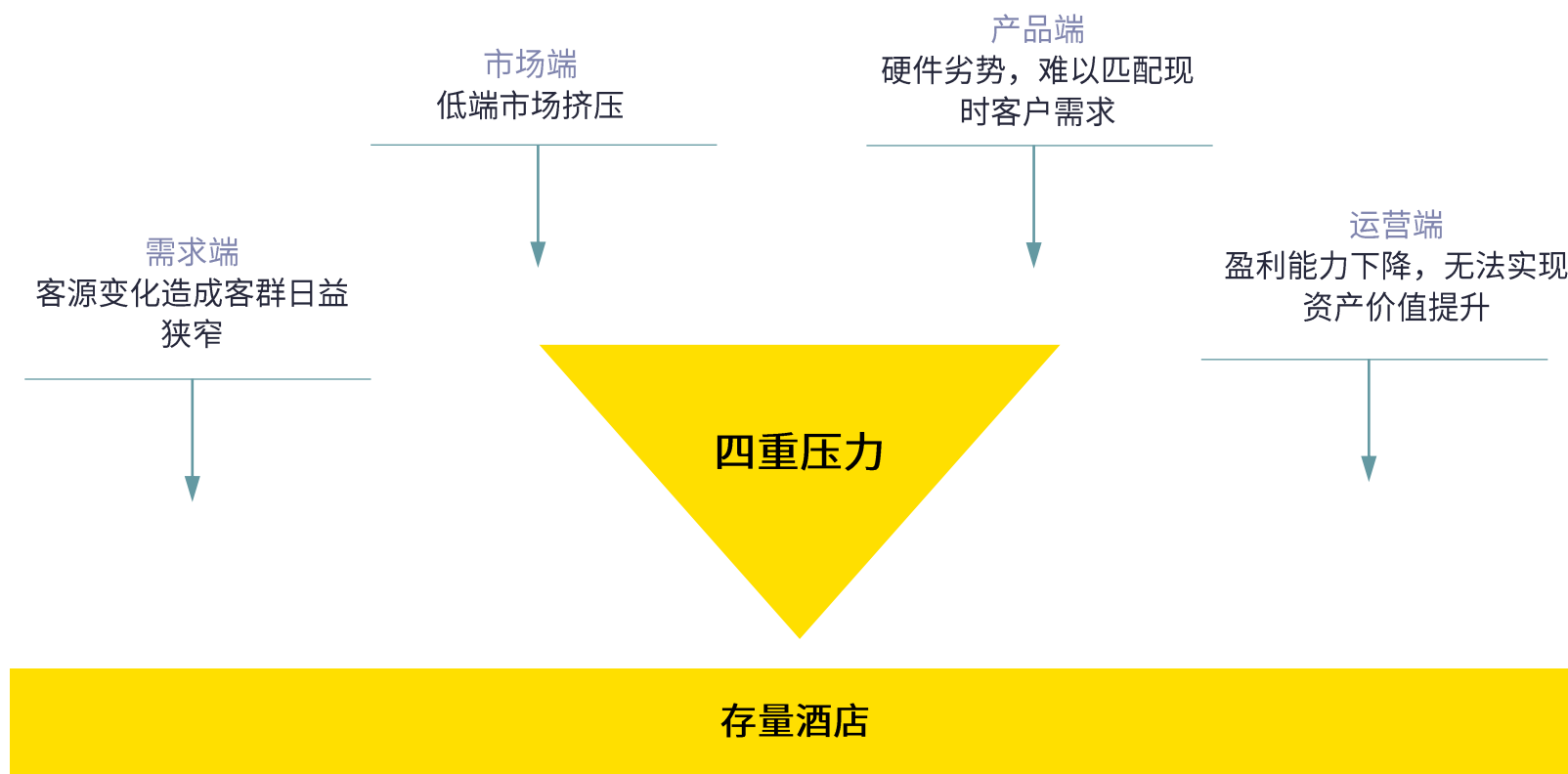
因此，存量旅宿资产必须适时考量资产运营状况，针对市场发展趋势和需求环境做出调整。近年，上海的酒店及租赁公寓市场频现大宗交易整售或改造案例，体现了投资市场对这一领域的潜力看好。通过产品迭代升级、空间重塑，不仅可令项目剥离或转化低效空间，提升营收水平，也为后续资产价值输出创造了良好条件。

上海不同年代的建成物业面积

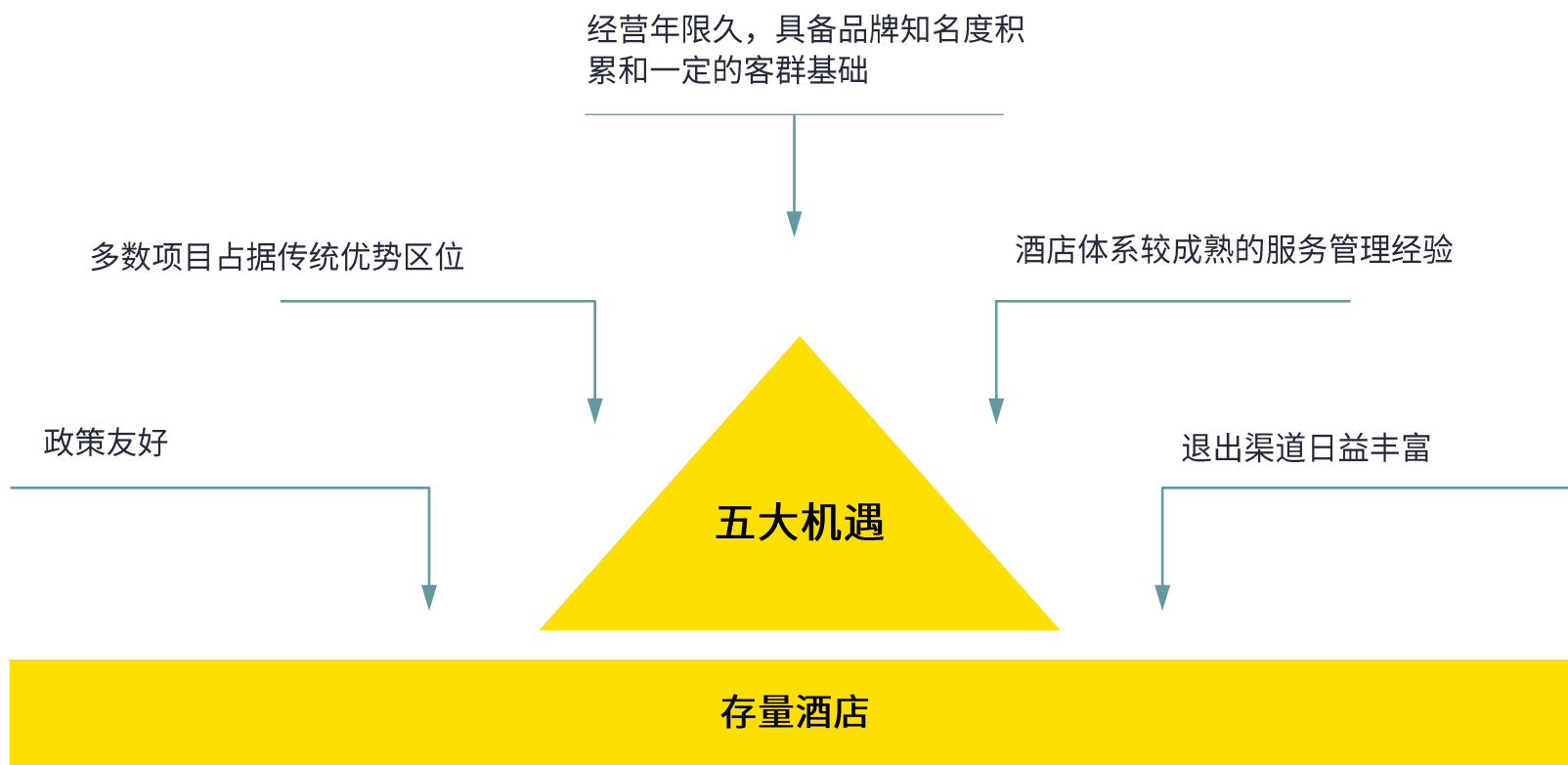


来源：上海统计局、第一太平戴维斯研究部

“存量旅宿资产主要面临四重压力挑战，破解突围需要多个环节厘清障碍”



“成熟品牌拥有自身独特优势与资源积累，具有转型条件基础”



由品牌多元至产品多元 - 应对市场竞争的灵活选择

旅宿资产的更新的方向取决于多方因素。以酒店为例，部分业主通过结束管理合约，选择更换合作方，通过产品微调，引入新品牌获取市场关注；随着大宗资产交易规模增长，有的业主倾向整售以实现资金回笼；也有业主开始挖掘服务式公寓市场机会，进行功能性转型。

由于在结构设计具有一定相似性，贴合近年国家政策对租赁公寓的支持，同时具备成熟管理经验，不少酒店集团近年推出旗下服务式公寓品牌，以更为多元的产品应对住宿市场竞争。近两年便有锦江、雅辰等多个酒店集团涉足租赁公寓市场，基于自身优势捕捉更为广泛的客群需求，令收益更为多元。

选择何种更新方向，需要对每一个项目所处的物业背景进行深入调查，挖掘其独特的机会点，进行针对性调整，并在服务内容、装修标准、配套设施等方面加以重新布置。

近年推出的租赁公寓品牌举例

运营商	公寓品牌	背景
锦江	憬黎	酒店系
中海	海堂服务公寓	国企系
雅高	铂尔曼行政公寓	酒店系，首家位于东莞
国贸	贸家公寓	国企系，首家位于上海松江
开元	开元摩所	酒店系，首家位于杭州萧山

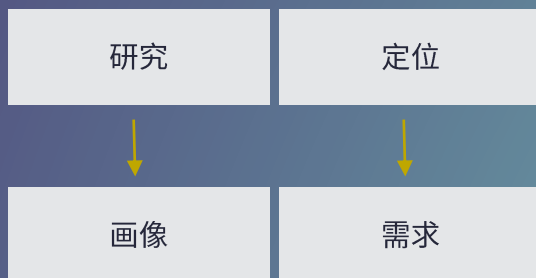
焕新行动 四原则



旅宿资产焕新行动



1. 发现客群



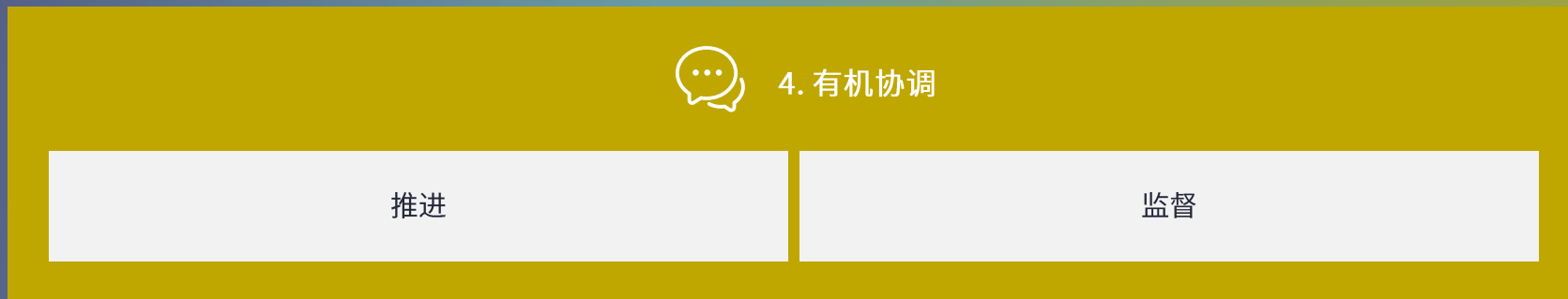
2. 空间焕活



3. 精细运营



4. 有机协调



1. 发现客群

现状

- 工作和生活是服务式公寓客户最主要的租住原因，但不同租户在做出租赁决定时，对归属感和品质的关注点存在差异，需要做好充分市场调研，为后续设计和服务提供坚实的支撑依据
- 商务类客户依然是最主要的租户群体，其中既包含初入职场的年轻人群，也包含外派的跨国企业高管。整体而言，临近办公地点是该类人群的首选因素。但住户的家庭结构仍然会对具体需求产生影响，例如有小孩的家庭型住户，子女入学便成为主要考虑因素。
- 我们的住户问卷调查显示：生活品质类租户的选择侧重与其他几类租户有较大不同，整体选择偏好更加平均，同时更重视项目所能提供的居住体验，不仅包括优质的专业服务，还期待项目能提供的专属体验和活动。一些新兴互联网职业者在访谈中亦表示出对临近地标建筑或自然景观的偏好。



趋势

- 住户客群呈逐渐年轻化趋势，除以大学毕业生或新就业人群为主的保障性租赁市场外，在中高价位市场同样有所表现，年轻的财富新贵视野开阔，并不满足于传统而标准化的居住产品，同时对生活品质及服务具有较高要求。
- 中高价位市场的主力客户群体构成多元。在传统的企业外派高管之外，新媒体从业者、创业及自由职业者逐渐成为主力。其与传统住户的工作方式及生活习惯也具有显著差异。
- 本地客群的租住潜力有待挖掘。尽管不少本地客群已有自有住房，但我们注意到出于改善居住环境、或因临时搬迁等原因而租住服务式公寓的情形近年有明显增长，亟需市场供应端加以关注，并有针对性的进行产品创新和推广。

四类住户选择租住房屋的主要考虑因素

企业派遣



生活体验



工作需要



短暂过渡



2. 空间焕活

现状

- 建筑工程条件与政策对于商业点位的限制是项目更新定位需要考虑的实际问题。在设计规划过程中，需充分研判物业的工程改造条件，尤其涉及到功能转换时的可操作性。
- 通常而言，空间改造费用低于新建物业的建安成本，而改造为公寓的成本通常低于标准办公。这也成为吸引投资者将物业改造为公寓的原因之一。但尽管如此，现有物业的楼龄、管道电气等设施状况，以及改造的目标形态、软硬件配置，意味着项目成本弹性都会导致成本可能出现大幅变化。
- 主要考虑的因素包括
 - 建筑：形态、外立面、
 - 户型：配比、定价、装修、
 - 配套：商业、车位、公区
 - 场地：景观、通道、



趋势

- 多元化的客群意味着不同类型住户的喜好差异更加细致，因而为空间改造带来更多可能性。在连锁化标准产品之外，一些新兴资金也乐于尝试更具风格特色的公寓设计，融合艺术及人文元素，通过设计感受驱动租金溢价。
- 就内部空间而言，生活及工作方式的变化，使住户对空间的功能性要求与以往有所不同。例如远程办公、线上直播要求光线较为明亮、辅以宽敞的工作区；而一些客户则希望留有空间给自己的宠物活动。业主应对未来仍有可能出现的需求变化保有灵活性，包括适当留白加以应对。
- 公区及商业配套对项目的重要性，尤其是对营收的贡献能力愈发受到关注。充分利用户外空间、做好不同功能的空间配比、适时调整业态组合，会令项目焕发全新活力气息。



资产全周期可持续经营的能力愈发重要。赋予项目更高的可塑性与灵活度，从而令资产价值得以持续提升。

3. 精细运营

现状

- 旅宿资产的运营管理与营收水平直接相关。而我们的调查显示，人性化服务及智能系统应用已成为住户最关注的服务选项。
- 客房单价越高，对软性服务的专业性要求相应越高，既需要服务人员极具素养的服务意识和耐心态度，也需要对住户生活起居各方面周到的管家式考虑。
- 三年疫情加速了科技在日常资产管理中的应用。除协助及时响应日常的设施工程维护及突发事件，长远来看也有利于项目成本控制。
- 在营销端，通过网页、自媒体、社交APP等方式线上渠道搜寻房源已成为客户最主要的搜索方式。需要管理方积极使用新媒体方式加以推广。



趋势

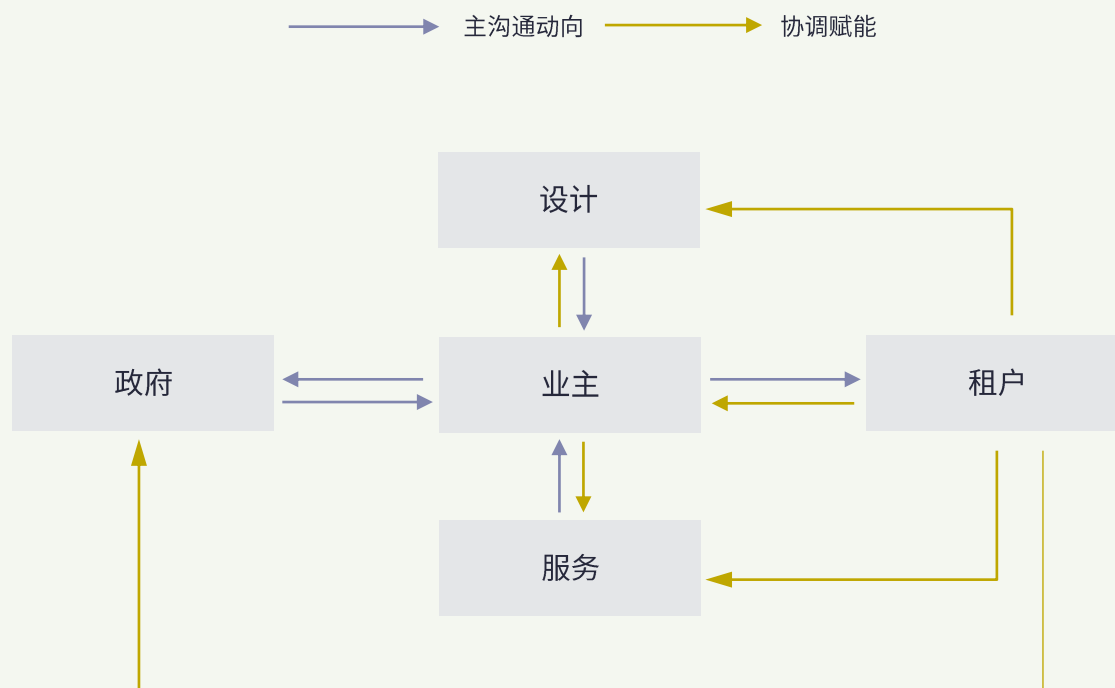
- 对项目空间、设施做到精细管理，使项目维护良好之外，动态调整、盘活资产的低效空间，令空间功能更符合住户习惯，有助于直接或间接增加项目营收，也需要更加综合的运营能力参与。
- 随着国内基础设施领域不动产投资信托基金的推出，以租赁公寓为底层资产的REITs产品已经入市。机构投资者正成为服务式公寓市场愈发重要的资本力量，也更为注重项目运营状况带来的可持续现金营收能力。
- 科技在管理过程中的价值日益被重视，将人性化及智能化体验加以融合势在必行。
- 而对于具备一定规模优势的业主，通过会员活动、积分、礼品等方式，打通配套与住宿间的互通，有利于形成更好的住户忠诚度。

4. 有机协调

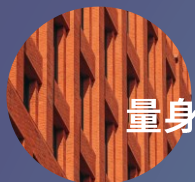
对于改造项目、旗下类型多样的综合型旅宿资产包、或主业非旅宿细分行业的业主而言，往往需要借助协管团队令项目调整运作更加顺畅有效。

传统的协管方角色倾向于搭建业主与设计及服务方的配合渠道，使项目方案以最佳方式完整呈现；但在运营覆盖日趋综合性的背景下，专业协管方能胜任自前期策划推广、招商租赁，至后期投资管理、调整升级的可持续运营能力。

此外，及时捕捉市场风向，了解新兴租户来源及喜好，并予以反馈，更有助于项目在长周期运营中时刻保持市场竞争力。



要点总结



量身而作

客户需求趋于多样，进而延伸出对服务及产品设计的个性化设置需求。对存量物业而言，建筑条件千差万别，需要在细节中合理取舍。

从新增供应端而言，不少地块规划有一定规模的租赁住房。对开发者而言，需要对各类型租赁公寓有更为细致的了解把握，有针对性的加以区别，形成差异化，避免同质化竞争带来的租赁压力。



全周期视野

资产运营是一个长期持续的过程。通过贯穿全程的业务整合，赋予项目全周期可持续经营的能力至关重要。现今对全周期管理的要求，不仅包含项目前期定位至落成开业的日常维护管理。更需以长期视野，加强运营过程中的系统化管理程度，从而令资产价值得以持续提升。尤应注意对项目灵活性、可塑性的把握，合理分配资金支出，适时应对可能出现的市场机会与风险变化。



混合用途

无论是出于工作目的，或是短暂旅行、体验生活，住户对商业配套的需求在提升。业主对非客房单元收入应加以重视，针对周边环境、物业条件，可以提出更具突破的改造方案，令商业配套不仅为住户带来体验与便利，更可面向更广的社区受众，赋予商业价值最大化。

案例

- Teak Residence – 美国
- Park + Ford – 美国



案例 1

Teak Residence

Teak Residence 位于美国德克萨斯休斯顿的能源走廊（Energy Corridor），周边聚集BP、ExxonMobil、ConocoPhillips、Shell在内的大量知名企业。

项目最初建造于1985年，由温德姆酒店集团运营旗下品牌Wyndham Houston West Energy Corridor。2022年由Shir Capital收购改造为租赁公寓，并预计于2023年推向市场。

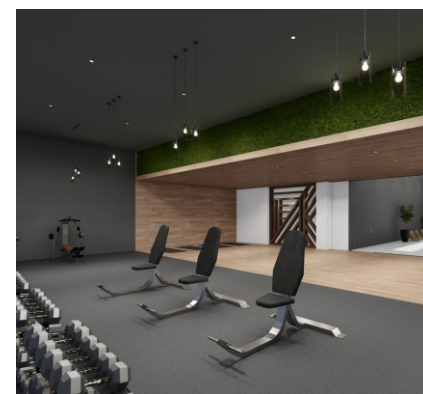
项目针对公区和外立面进行了较大幅度改造，增加了木质元素，整体设计风格更加年轻而简约，例如大堂入口更具社交感的开放式设计、部分改造为透明顶棚增加了室内泳池的外向感；全新设计的健身房24小时营业；作为宠物友好项目，每户可收养最多四只宠物（需支付额外宠物居住租金）。

房间在原有客房基础上略有改造，提供28平方米（Studio）至115平方米（两房两卫）的六类户型。

Shir Capital总部位于德克萨斯，专注于长租公寓领域的机会型投资。多为老旧酒店及公寓物业的收购改造，也包含少量办公及零售物业。目前运营超过2,000套租赁公寓，资产估值超过2.5亿美元。



改造前后对比



案例2 Park + Ford

Park + Ford位于美国弗吉尼亚亚历山大市，前身为建造于1980年的乙级办公楼Park Center。在其主力租户美国农业部迁出后，项目由USAA Real Estate及Lowe组成的合资公司收购。项目总体量约53,000平方米，主要包含两栋14层办公楼，最终改造成为包含435间房的精致服务式公寓。提供53平方米（一房）至116平方米（两房两卫）的多套户型。月租金2,180至4,046美元。

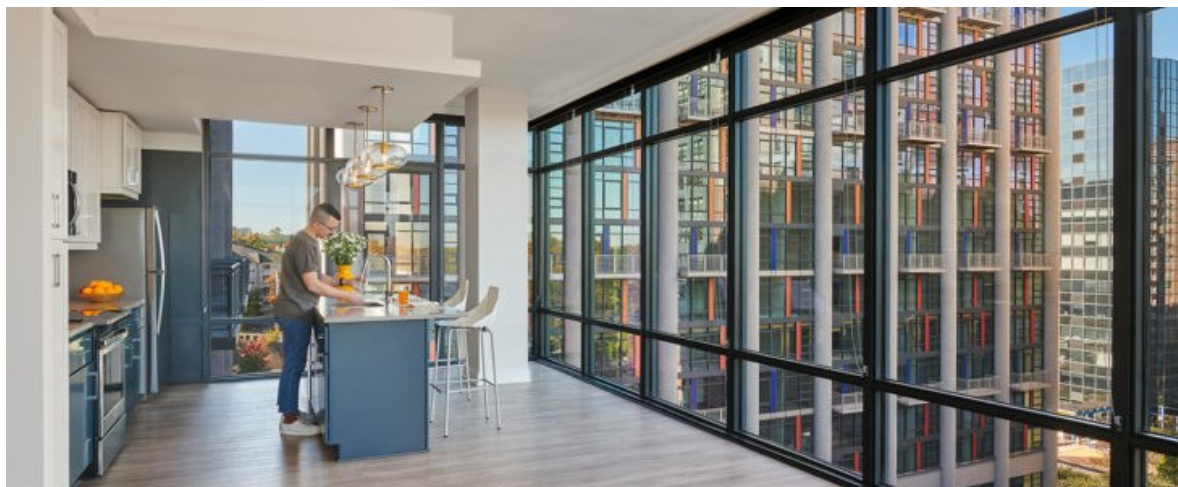
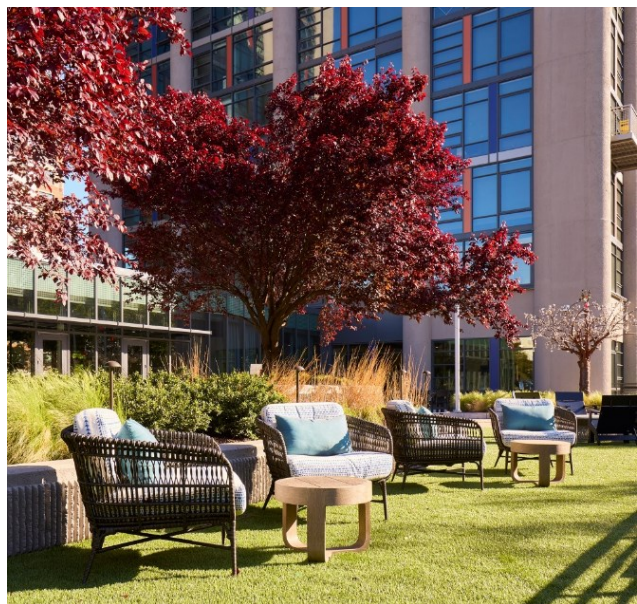
原有的办公楼结构提供了单层近1,500平方米的大楼面，以及3米层高，为公寓空间带来别样感受。房间铺设木地板、石英石台面、节能洗碗机和干燥机、光线明亮的落地窗。不少房间包含有书房及步入式衣帽间。

项目对配套设施进行了重新定位和改造，以更符合主力目标客户—千禧年代家庭需求，包含Tierra Encantada西班牙式日托房、收发快递室、室内高尔夫等。多个独立公区空间以暖色为基底，配以亮色营造现代气息，充分考虑了需要进行线上会议的远程办公需要。而户外空间则设置了多样化的社交空间，如地掷球场、烧烤站、遛狗公园、休憩小屋等。

此外，原有的一栋5,000平方米的小面积办公楼租予知名健身房Xsport Fitness Club，向会员提供全天候健身服务。



改造后项目





存量项目必须通过挖掘先天物业条件，从装饰布局至商业配套，尽可能塑造各类特色内容，实现项目效用最大化。





了解更多住宅租赁市场调查报告，请联系

公寓运营及资产管理部

朱逸卿
董事
华东区
Louisa.Zhu@savills.com.cn

市场研究部

James MacDonald
高级董事
中国区
James.Macdonald@Savills.com.cn

张琳
董事
中国区
Chester.Zhang@savills.com.cn

第一太平戴维斯是一家在伦敦股票交易所上市的全​​球领先房地产服务提供商。公司于1855年创立，具有悠久的历史传承以及强劲的增长态势。第一太平戴维斯是行业引领者而非跟随者，在全球设有逾600家分公司与联营机构，广泛分布于美洲、欧洲、亚太、非洲和中东地区。本报告仅作一般信息用途。未经事先许可，任何人不得对其相关内容或全部内容进行出版、复制或引用。同时本报告亦不构成任何合同、计划书、协议或其他文档的依据。第一太平戴维斯已尽全力确保报告内容的准确性，但对于该报告的使用而导致直接或间接的相关损失不承担任何责任。本报告版权所有，未经第一太平戴维斯研究部书面许可，不得以任何形式对该报告的部分或全部内容进行复制。

扫一扫小程序
查看更多研究报告

