

## 北京瑜舍即将停业，设计酒店不香了吗

□ 本报首席记者 王玮 记者 唐伯依

4月8日17时，北京瑜舍酒店在其微信公众号发布了题为《致北京瑜舍的朋友》的告知信，宣布北京瑜舍将于6月30日关闭。作为三里屯太古里持续发展计划的一部分，北京瑜舍将转变为创新零售空间。

看到这则信息后，中国旅游报记者随即拨打了北京瑜舍酒店的前台电话。工作人员证实，酒店只接受6月30日之前的预订，之后将关闭。

北京瑜舍酒店所属的太古地产为何做出这样的决定？这背后蕴含着什么样的商业逻辑？记者就此进行了采访。



北京瑜舍酒店 视觉中国 供图

## 员工何去何从？

“震惊！毕竟这家艺术氛围浓郁的酒店在北京的三里屯存在了16年。”在北京一家外企工作的司马燕对有关艺术范儿的酒店有一种情结。在得知这个消息后她颇为遗憾，前两年她曾把这里当作过城市微度假的目的地。

4月8日19时许，记者在北京瑜舍酒店看到，这里的运营一切正常，依然有客人在前台排队办理入住。在OTA平台上，这家酒店当晚的最低房价为1941元。在酒店的网红川菜餐厅——超级飞，工作人员告诉记者，菜单是刚换的，不仅有新上的创意菜，还保留了之前广受客人好评的菜肴，不过，这个餐厅也会跟随酒店在6月30日关闭。

酒店即将关闭，员工去哪里？

“我们充分理解新计划对每一位瑜舍酒店员工产生的影响，公司必将尽最大努力为员工提供内部转岗转职的机会；对于离职员工，除了离职补偿，还将举办专场招聘会，协助他们对接在京其他酒店。”几乎是同一时间，太古地产在微信公众号对酒店转型的后续工作作了解释。

太古地产方面称，已启动的这项新资产提升计划是太古地产在不断优化项目的基础设施、升级其零售体验的基础上，对三里屯太古里的一项重大投资，目的是进一步助力三里屯商圈的发展。

与此同时，太古地产方面表示，关闭瑜舍酒店对公司来说是一个艰难的决定，并肯定了北京瑜舍酒店在这些

年发挥的重要作用。

北京瑜舍酒店于2008年开业，是一家设计酒店，由建筑大师隈研吾操刀设计。不同于传统酒店的布局，北京瑜舍酒店的空间更具灵动性和设计感。酒店比较有特色的设计之一就是星空泳池，不锈钢材质的泳池可以最大程度反射光线。在不少客人看来，北京瑜舍酒店仿若一个美术馆，从顶楼到地下一层陈列着大量艺术品，具有满满的文艺气质和时尚气息。

## 为何选择放弃？

“可能是酒店的盈利能力不够理想。”这是得知北京瑜舍酒店即将停业后，不少业者的第一反应。

太古地产最新公布的财报数据也印证了这一点。2023年，太古地产零售板块业务收入71.43亿港元，首次超过写字楼的收益，成为该公司第一大创收业务板块。而酒店板块仅实现收入9.79亿港元。如此来看，酒店板块的盈利能力的确比不上零售板块。

“从业态转型来看，将北京瑜舍酒店转变为创新零售空间与三里屯地段更加匹配。这也是企业从年轻人的消费需求、增加盈利空间等角度进行考虑的结果。转型后，企业或许能够获得更多的利润。”易居研究院研究总监严跃进说。

在旅游酒店行业高级经济师赵焱焱看来，这是商业地产积极应变的一种做法。太古地产可以在北京瑜舍酒店原有物业的基础上，升级和创造出更符合体验经济的项目。

“业态调整是企业对现有业态通

盘考量后的结果，酒店资产转为新零售，一方面有空间利用的调整适应问题，以客房为主要形态的空间转换为零售空间，空间利用上需要精心设计才能有效利用。另一方面，从太古地产的角度，酒店转变为新零售空间，或许是考虑到项目与三里屯商业定位的匹配度，同时企业也期待通过转变满足年轻人的购物消费需求，拓展企业盈利空间。如果新零售能与三里屯现有其他业态形成有效配合，对于三里屯业态活力释放也是一件有益的事。”北京第二外国语学院中国文化和旅游产业研究院副教授吴丽云说。

## 遇到发展瓶颈？

在三里屯商圈，有不少定位高端且开业年头不短的酒店。北京三里屯通盈中心洲际酒店、北京三里屯CHAO酒店、北京首兆龙饭店等均分布在此地段。

一位曾为这家酒店策划过主题活动的业者告诉记者，这几年北京瑜舍酒店一直通过举办时尚主题活动、艺术展览，开设知名品牌快闪店等方式“刷存在感”，但是这样的设计酒店吸引的可能只是小众群体。“虽然地处繁华的三里屯核心区，但是我周围大部分人对这家酒店一无所知，只知道酒店所在的太古里是一个非常知名、外地人必打卡的商业街区。但是再看与瑜舍客房间夜价相似的北京三里屯通盈中心洲际酒店，因为品牌知名度高，旅游和商务市场复苏后，生意做得风生水起。也许大多数人还是接受不了设计感太强的酒店。”这位业者说。

这位业者的感叹也让记者注意到了一个问题，这类曾在前些年很受宠的高端设计酒店是不是遇到了发展瓶颈？

“文化、艺术审美等是酒店产品吸引力要素之一，但这不是酒店的核心产品，只是外延产品。”在北京第二外国语学院旅游科学学院教授古慧敏看来，基于艺术范儿的酒店，在刚投入市场时可能因其新颖性而获得网红流量，但作为非连锁经营的小型高端酒店，由于缺乏规模、品牌、管理运营体系、营销渠道、人才、资源编排等方面的持续支持，可能很难在市场上保持长久的可持续竞争优势。

南开大学旅游与服务学院副教授

于海波认为，设计类酒店往往胜在创意与新奇，但这些艺术特征有时也会成为制约酒店发展的瓶颈。比如，北京瑜舍酒店面积70平方米的景观房主打“探索”主题，这一定位就注定酒店的客人不会是大众人群，而且多为一次性消费，忠诚客人不会很多，酒店需要寻求更多的潜在顾客。这些年，高端酒店数量迅猛增长，市场本就竞争激烈，对于处于细分市场的设计酒店来说，生存空间就更窄了。当然，这类酒店也不是完全没有发展空间。在运营中，酒店应注重提升客人忠诚度，通过更多样的方式激发品牌活力，让客人有常住常新的感受。

赵焱焱提到了体验经济，这是以客户需求和体验为导向开展经营的方式。在他看来，无论是新零售空间还是设计酒店，只要掌握诀窍都可能因做好体验经济而收获更多的客人。“让体验要素依附在产品和服务之中，消费者为享受的过程买单，当体验结束后，情感得到了满足，客人自然会一再来。”

“其实这种设计酒店虽然小众，但也能吸引一拨特有人群。虽然，市场存在挑战，但不能因为一家酒店转型，就认为这类酒店没有发展了。”吴丽云认为，想要做好这个市场，应该关注两方面：一是艺术内容的持续更新，如通过举办展览、会议、活动等，持续让酒店保持吸引力，并增加更多的附加值，这也是酒店保持用户黏性和市场影响力的重要内容；二是必要的开源节流，既要保持好的艺术品位和服务，又要尽量减少非对客环节的运营成本。此外，还要通过软性活动、餐饮特色等增加酒店收益，实现酒店营收多元化。

一位酒店业者跟记者算过一笔账，一家像北京瑜舍这样体量的设计酒店一年的毛利润算下来肯定没有处于相同黄金商业地段的新零售空间所赚利润高。因为，一家高端时尚品牌店的人驻，所带来的年租金可能都要比酒店一年的毛利润高，还能拉动整个商圈的客流。但是，这不等于所有的黄金商圈都会放弃酒店项目，在北京依然有很多设计酒店开在网红商圈内，而且备受关注，为业主方贡献了不小的利润。主要还是看整个商圈的配套是否能起到联动效应，创造出更高的商业价值。

“花间竹，溪水流，清泉碧溪鱼自游。乡韵味，村俗留，客棹恬然意悠悠。”这首诗是湖南省常德市鼎城区花溪湾轻奢民宿(以下简称花溪湾)主人杨介军创作的，用以彰显民宿“长”在田园里、“宿”在山水间的浪漫格调。开业10年来，花溪湾由原先的5间房扩充到现在的17间房，由名不见经传一跃成为带动当地乡村振兴的龙头企业，也是目前湖南民宿领域唯一一家在湖南股权交易所挂牌的企业。这与花溪湾坚守本土文化、助力乡村振兴、着力提升软硬件、把客人当家人等经营理念密不可分。今年1月，花溪湾入选全国甲级旅游民宿。

## 山水家园

近日，娄底市新化县的谢先生在红霞满天的傍晚抵达花溪湾。暮色下亮起的温暖灯光、古色古香的建筑、围绕民宿的涓涓细流、民宿后面连绵的竹海以及热情敦厚的民宿主，让他有一种回家的感觉。

民宿主杨介军出来迎接，热情地打招呼：“晚饭已经准备好了，先来就餐吧。”花溪湾一直坚持把客人当家人。“花溪湾能有今天的人气，我觉得就是服务口碑的积累。我会第一时间查看客人信息和订单，不管是团队还是个人，我都坚持直接接待，对客人有问必答、有难必解，让他们有种‘安全感’。来的客人不管是认识的或不认识的，我都会跟他们打个招呼。”杨介军说。

除了周到的服务，花溪湾的硬件也较为完备。花溪湾位于常德市鼎城区花岩溪镇，占地面积约2公顷。杨介军是民宿及园林景观设计师，花溪湾的整体规划、设计思路及园林景观，均由他一手操办。民宿保留着原始风貌，既有优美的园林景观，又有秀丽的自然风光，餐厅及书吧、茶室、泳池等共享空间一应俱全，是一个集民俗文化、农耕体验、休闲娱乐、餐饮、户外运动、生态观光于一体的综合性农业生态旅游休闲目的地。

游客不仅可以享受原木青房下品尝柴火农家饭、溪水擂茶饭，还可以春天插秧、抓泥鳅，夏日赏荷、采莲、游泳，秋天打板栗、钓鱼，冬天打糍粑、挖冬笋，体验丰富多彩的农事活动。开业10年来，花溪湾的平均入住率保持在75%左右。

## 民宿助农

花溪湾一直在探索旅游民宿助力乡村发展，带动村民增收。比如，花溪湾每年都会举办年货节。游客不仅可以打糍粑，还可以观看“杀年猪”、买猪肉。

杨介军介绍，今年年货节需要的90多头猪，有40多头是从附近农户家里收购的。近年来，花溪湾带动花岩溪镇10个村近2万人受益。“我们按市场价收购村民养的猪、土鸡、瓜果、干菜、豆腐鱼等农产品，有的甚至还高过市场价。收购的农产品，除了民宿消



花溪湾客房 民宿 供图

「宿」在田园里  
「长」在山水间

□ 本报记者 高慧 通讯员 唐婉敏 王卓斌

耗外，前来入住的游客也是购买主力军。花溪湾成了农特产品‘线下体验店’，仅去年收购农产品就花费了200多万元。”

解决就业问题也是花溪湾帮扶的重要方式。去年，花溪湾仅工资支出就超过200万元。

有祖传木工手艺的逆江坪村村民方欣是计算机专业的高才生，曾经在深圳工作。2016年，方欣成为花溪湾的一员。现在，花溪湾的日常维护、收银系统等技术活都是他在做。“专业对口，做得开心。”方欣很满意现在的工作。

杨介军介绍，在助农方面，每到年底，花溪湾会发给近200名村民直接发红包。每年年初，给另外一部分村民发放物资。比如，免费发放一批鸡苗、鸭苗，等这些“苗”长大后，再以市场价格回购。

## 坚守品质

鼎城区政府有关负责人介绍，花溪湾创建全国甲级旅游民宿是鼎城区强品牌工作的重要内容。自花溪湾申报全国甲级旅游民宿以来，常德市、鼎城区两级政府高度重视，相关部门全力支持，为其改造升级提供指导和服务。

借助此次申报，杨介军对民宿进行了升级。比如，对部分建筑进行重新设计，使民宿风格调性保持一致，乡土味更浓；对房间进行升级，优化房间布局设计，更换床品，让游客住得更舒心；统筹规划停车场，铺设沥青路面，科学规划停车位，让民宿更加整洁有序；对现有标识导视系统进行升级等。

通过“以创促建、以创促管、以创提质”，花溪湾的基础设施、服务质量、管理水平等进一步提升，知名度快速扩大。

杨介军说：“我们不能有丝毫松懈。在保证花溪湾品质的同时，将继续带领村民致富，推动乡村旅游发展，希望能把花溪湾品牌打造成乡村民宿的典型代表。”

## 宜宾翠屏：乡村旅游量质齐升 文旅融合邂逅“诗和远方”

近年来，四川省宜宾市翠屏区重点依托竹、茶、油樟等优势特色产业，以推进乡村振兴为契机，全力实施“乡村旅游+”“+乡村旅游”发展战略，突出“两带三线五区十园”乡村旅游发展布局，取得了显著成效。

翠屏区编制了《翠屏区全域旅游发展总体规划(2020-2035)》等，出台了《宜宾市翠屏区促进旅游业发展奖励补助办法(试行)》《宜宾市翠屏区促进竹产业高质量发展的若干政策(试行)》等激励政策，整合农业、林业、水利等部门项目资金，对乡村旅游项目给予资金支持，引导社会资本、民间资金充分参与乡村旅游产业发展。

秉承“景依村而生，村因景而活”的理念，翠屏区以百里翠竹长廊为轴，在翠屏区打造了李庄古

镇、高桥竹村、安石村、野生动物世界、童梦田园、川南橘乡等多个以竹、橘为特色的乡村旅游景区；以金秋大道为轴，在北片打造了金秋湖茶博园、凤垭香谷水世界、金兰谷、茶园牧歌、云辰田园等多个以茶、花为特色的北城景区。

在实施“+乡村旅游”工程中，翠屏区大力完善景区停车场、旅游厕所、游客中心、标识标牌等基础设施和配套设施建设，以文化为纽带，一批竹文化体验馆、茶文化博物馆、油樟文化博物馆、农耕文化体验馆等文化项目应运而生。

富民丰产、和谐共荣是检验翠屏乡村旅游发展的“试金石”。近年来，该区第一产业早茶、柑橘、油樟和第三产业商贸、旅游、物流

产业增幅明显。通过发展乡村旅游，全区民宿、农家乐、旅游集市等旅游产品蓬勃发展。

目前，翠屏区已有国家A级旅游景区12家(4A级景区3家，3A级景区9家)。其中，全国乡村旅游重点镇1个，全国乡村旅游重点村1个，天府旅游名镇1个，天府旅游名村1个，省级乡村旅游重点村2个。2023年，翠屏区乡村旅游接待游客1736万人次，同比增长102%；实现乡村旅游收入165亿元，同比增长111.5%。

下一步，翠屏区将在规划、产业、服务等方面持续发力，坚持走绿色生态发展的乡村旅游之路，推动农旅融合发展，树立“山水林田湖草沙生命共同体”理念，努力绘就村景、山景、田景与文旅深度融合的美丽画卷。

## 四川仪陇：德园景区因地制宜融入文化元素

四川省南充市仪陇县德园国家4A级旅游景区位于县城春晖路北段，占地2200余亩，由张思德纪念馆、仪陇县博物馆、思德广场、思德书院、德湖等景点组成，是以“为人民服务”为主题的红色旅游景区。

“整个景区依山就势、依水成型。在打造景区时，我们秉承‘以人为本’的理念，遵循自然，尽可能地保留了原有的地形地貌，将山水风光与红色文化、人文景观相结合。”仪陇县文化广播电视和旅游局相关负责人介绍。

走进德园景区，只见德湖景点一带建有两环绿道、山水四区、花开五园、布德六亭，以及德学书院、德学长廊等人文景观，辅以十爪黄桷、盛世华章、清莲扶柳、听水绿地、阅湖观山等山水自然景

观，更有思德剧场、思德影院等休闲娱乐设施。景区山明水秀、环境优美、景点丰富，集红色文化、传统国学、山水自然、休闲娱乐之趣于一体。

2023年9月，位于德园景区内的城市书房建成投用，为景区增添了一抹红、点亮了一道光，成为德园国家4A级旅游景区的一处文化打卡新亮点。

仪陇县德园城市书房建设项目不仅延续了浙江龙湾区城市书房建设标准和管理规范，还兼具仪陇本土特色，融合剪纸、篆刻、书法的“三色”文化元素。书房内建有藏书3万册、200多个阅读学习座位；配备的自助办证借还注册查询一体机、图书防盗系统、数字阅读机等，可实现读者自助办理读者证以及操作图书借阅、归还、

续借及数字阅读等，满足广大读者智慧阅读新体验。

“德园景区内所有景点，包括张思德纪念馆、仪陇县博物馆、仪陇县图书馆、仪陇县文化馆、市民艺术学校、城市书房等全部免费向公众开放，让大家可以免费阅读4A级景区，不仅带给游客休闲娱乐看景观、修德养生享自然的美好体验，还满足了市民的精神文化需求，提升了市民的幸福指数。”仪陇县文化广播电视和旅游局相关负责人介绍，仪陇县采取“以人为本、因地制宜融入文化元素”打造国家A级旅游景区，坚持以文塑旅、以旅彰文，推动文化和旅游融合发展，不断探索创新文旅融合新思路、新做法，推动文化事业和旅游产业繁荣发展。

(张坤贤)