



匠庐文旅： 精品民宿的“隐奢”之道

张闫龙、童立、王路

案例摘要：

近年来，中国民宿产业异军突起，形成了有别于传统酒店产业的新业态。2016年，连锁民宿品牌“匠庐”诞生，并打造出匠庐·阅山、匠庐·村晓、匠庐·雅路古等一系列民宿精品。基于尊重历史、尊重生态，且富于中国传统美学的设计哲学，以及“有标准、有温度”的运营理念，匠庐通过新媒体营销体系，传达出融于自然、隐世奢华的“隐奢”调性，引导目标消费者“开启一场暂别喧嚣的避世之旅”。通过数年匠心经营，匠庐已经发展成为中国民宿产业中的头部品牌，为云南、贵州地区的民宿产业和全国 22.3 万家民宿企业的经营与发展提供了有益的参考。

关键词：精品民宿、品牌管理、创新创业、匠庐

本案例由北京大学光华管理学院张闫龙、童立、北京大学管理案例研究中心兼职研究员王路根据企业调研资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2024 北京大学管理案例研究中心

2023 年 6 月 16 日，贵州省避暑旅游工作电视电话会议召开。面对现场和远程会场的两万余名各地科级以上领导干部，省委主要领导提出全面发起夏季避暑旅游大会战，推动贵州旅游在疫后重新起跑中实现新的领跑，以实际行动加快建设世界级旅游目的地。其间，一个名为匠庐的精品民宿企业被省委领导作为精品民宿的标杆，要求各地认真学习，按照匠庐的标准和模式提升民宿质量。事实上，这也是贵州省委省政府连续第二年在全省避暑旅游工作推进电视电话会议上谈到匠庐。

这家被省委领导反复提及的企业名为匠旅文旅发展

有限公司，成立于 2016 年 6 月，是中国第一批目的地精品民宿连锁品牌。2017 年，匠庐在黄果树景区打磨出第一家品牌概念店——匠庐·阅山，并于 2020 年将拥有六百余年历史的布依族石头寨改造为品牌旗舰店——匠庐·村晓。这些作品使得匠庐声名鹊起，成为民宿爱好者眼中的打卡圣地。通过数年匠心经营，匠庐已经陆续投资了 10 余个高端精品民宿项目，并在全网积累了 200 多万粉丝，成为中国民宿产业中的头部品牌（详见附录 1：企业荣誉）。在国人的旅游偏好从观光游向体验游的转变过程中，匠庐选择了以尊重历史、尊重生态，且富于中国传统美学为核心的设计哲学，着力践行“有品质、有温度”的运营理念，通过新媒体营销体系，传达出隐奢的品牌调性，为消费者“开启一场暂别喧嚣的避世之旅”。同时，匠庐开创的“公司整村运营+农户”的民宿经营模式，不仅提升了目的地民宿酒店的体验，也促进了所在社区的可持续发展，成为中国精品民宿高质量发展的典型。

然而，伴随着行业监管秩序重建和近年来的消费降级，精品民宿的市场空间持续萎缩。在此趋势下，如果继续采取重资产的自建和直营模式将面临极大的资金压力和经营风险。大型项目如匠庐·村晓，当前的年营收总额约为 1000 多万元，项目预期投资回报周期从 4 年延长到 7 年，而中小型项目如匠庐·雅路古的投资回报周期由原本 2 年延长到 4 年。面对这种经营压力，匠庐开始积极尝试轻资产开发模式。此外，董事长张洪和管理层也在反复盘算着是否有必要在乡村“隐奢”之外搭建新的城市精品酒店产品序列。

始于情怀

中国早期精品民宿创业者们往往对旅行和美学有着执着的追求。张洪的业余爱好是摄影和旅行，闲暇时他常常身挂各种长枪短炮驾车远游。正是在漫漫的旅途中，他发现了民宿行业的痛点和商机。“2010 年 2 月我自驾游了一趟西藏，前后历时 19 天。沿青藏线走可可西里，一路走来我欣赏了目不暇接的美景，也体验了丰富的民俗风情，那是一次心灵的洗礼。但唯一困扰的问题在于住宿，好一点的酒店民宿往往需要排队或者直接被告知满房。这么多的人喜欢旅行，为什么好的民宿那么少呢？这说明市场存在着机会，由此点燃了我创业的想法。”¹

2013 年前后，中国民宿产业始见萌芽。这一年，当张洪驾车自四川达州穿秦岭去往内蒙考察旅行的路上，收到了北京大学光华管理学院 EMBA 项目的录取通知。进入北大光华学习后，他着重学习了酒店管理相关的创业投资案例，并认真考察了市

场上融于自然景观且具有较高服务水准的精品酒店。张洪感觉基本准备就绪，决定把自己对民宿的理解和对市场的洞察转化为实践。2014 年年初，在盘州同乡、北大校友章华的邀请下，他辞去了盘州市金融办主任、贵州宏财投资集团董事长等职，决心下海创业。彼时，章华已经在特色精品酒店领域推出了帝贝盘舍、春漫、林隐三家酒店。与章华合作后，新团队着手打造新的精品酒店品牌“梦云居”。这一项目位于云南香格里拉，以藏文化为主题。然而，在督造该项目进展时，对细节要求极严的张洪对建造的品质不甚满意。从一楼走到四楼，他陆续发现了 40 多项工程问题，并直言“施工团队的执行能力太糟糕”。然而作为投资人他却又无法直接干预，彻底改变团队现状。于是，张洪决定直接参与民宿项目的企划与经营。

2014 年 6 月，张洪多年前的同事司灏从省金融办辞职，二人共同创立了故艾蒙品牌。2015 年，他们在贵州省六盘水市乌蒙大草原投资了第一个酒店项目——故艾蒙帐篷营地。为了最大限度地实现自己对美的执念，张洪几乎将所有精力都浇筑在该项目上，并视其为人生事业的第一部作品。“我守在海拔 2700 米的高山上，在项目上待了近两个月，中午基本吃的是烤土豆和烤豆腐，全程管理了整个项目，实现了从设计到施工的完美落地。”²2015 年 8 月 8 日，故艾蒙帐篷甫一问世便成为乌蒙大草原上最热门的民宿和景点之一，半年内的所有房间很快被预订一空。



图 1：故艾蒙帐篷酒店

这一时期适逢贵州大力发展旅游，地方国企争相在旅游产业板块进行布局。面