



第四届全国管理案例精英赛 (2016)

全国总决赛初赛

一、比赛时间：2016年9月24日 上午08:00

二、案例材料

(本案例来源于中国管理案例共享中心，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。)

从1到N——裸心品牌的转型之路

0. 引言

2011年，一匹黑马冲进中国酒店市场，推出了中国第一个获得可持续发展标准LEED铂金认证的度假村酒店——裸心谷（图1），为旅客提供返璞归真、回归自然的体验，迅速占领市场的制高点，跃居中国本土最受欢迎的度假精品酒店之一。出人意外的是，马背上的执鞭者并不是土生土长的中国人，却竟是一个对自然有着质朴、深厚感情的南非小伙。当初是他一手一脚地丈量裸心谷的地形、形成设计，并秉持近乎苛刻的标准来建造他心目中的桃花源。继裸心谷之后，这个南非小伙接连在餐饮、教育、共享办公空间、医疗等生活有相关领域推出一系列新的项目，开创了一条与传统的度假酒店业截然不同的发展路径。那么裸心是如何发生品牌的连续蜕变的？而这究竟是慧眼独具的战略大转型，还是剑走偏锋的战略失误呢？



图1. 坐落于浙江省莫干山的精品度假村酒店——裸心谷

1. 裸心简介

裸心 (naked) 是在 2007 年所创立的一家外商独资却一直贯彻着本地化品牌定位的酒店管理公司, 其总部设在上海。裸心在创业初期以设计、建造和管理豪华乡村度假型酒店为主营业务。使裸心蜚声业内的代表作品是位于浙江省风景秀丽的田园胜地莫干山地区、毗邻上海和杭州的两家度假村酒店——裸心乡和裸心谷。而后者是中国乃至亚洲第一家获得国际建筑可持续性评估标准 LEED 铂金认证的度假村, 由于其原创独特的设计和运营理念, 率先被西方媒体所关注和称赞, 并在 2012 年被 CNN 评为“中国最好的 9 大观景酒店”。在 2015 年, 裸心谷又为裸心赢得了行业内最高荣誉——“中国最佳度假精品酒店”。裸心度假村的巨大成功吸引了包括国有企业和地方政府在内的大量投资者纷至沓来请求合作, 然而裸心选择项目的标准极其严苛和神秘, 以至于直至 2016 年才诞生旗下的第三家度假村裸心堡。与成名后快速扩张的国际精品度假村品牌相比, 裸心在品牌延伸战略上彰显出独特、过人的耐心与克制。

2. 经营环境

2.1 市场环境

在 2006 至 2008 年间, 投资者和地方政府推动着中国酒店业迅速起飞。特别是中国精品酒店在北京奥运会前后出现了第一波的投资高潮。国际连锁精品度假系统大亨相继进入并布局国内精品酒店市场, 安缦度假酒店 (Aman Resorts) 和悦榕庄 (Banyan Tree) 便是其中典型代表。随后受到全球金融危机的影响, 中国酒店业走入低迷期。在 2011 年中国经济形势转好后, 大量外资高端酒店又纷纷进入中国二三线城市争抢市场。而 2012 年后, 该行业的增速明显放缓。在这

段时期内,伴随着中国人均收入的快速增长,兴起的中产阶级愈加关注改善生活品质,对于多样化和分散化的度假消费体验呈现出不断扩大的需求。而酒店业态与度假旅游一起构成了一个新兴的高端度假酒店市场,恰好填补了传统精品酒店所无法提供的服务空缺。裸心系度假村正是瞄准这一利基市场,抓住了中国度假精品酒店发展的最佳机遇。

从地理位置上讲,我国现有的度假精品酒店主要集中在自然人文资源丰富的江浙、云南、海南、广西一带。就市场竞争结构而言,外资品牌由于进入这片市场较早,发展规模较大、相对成熟、品牌知名度较高,引领和树立着行业的标准。以在 28 个国家建有 36 家顶级豪华度假酒店的新加坡品牌悦榕庄为例,它在中国所采用了“农村包围城市”的市场战略,即先在风景区开设度假村,快速获利并扩大影响力,再发展城市酒店。悦榕庄自 2005 年进入中国市场后分别在丽江、海南、桂林等地已创建了十余家精品度假村,并在澳门、上海、和天津等城市开设了精品酒店,另外在阳朔、九寨沟等多地还有在建的度假村项目。悦榕庄的业务重心主要集中在度假村酒店产业,其产业增值链中也仅包含与其核心业务高度相关的三个业务,即 Spa、精品店、高尔夫球场。悦榕庄在很长一段时期内都占据着全国精品酒店中品牌指数的桂冠,直到 2015 年被裸心谷所超过。

虽然起步较晚,我国本土精品度假酒店品牌发展迅速,但至今仅有少数品牌形成了规模效应,未来还有很大的发展空间。比如 2009 年诞生于云南丽江的花间堂酒店及度假村,目前已拓展到丽江、束河、香格里拉等地连锁经营。类似的知名本土品牌还有 2011 年创立的隐居度,并已在杭州、三亚、扬州三地开启自营度假酒店项目,以及 2015 年在莫干山开业、即将扩展到广东、上海等地的安缇缦度假酒店等。

2.2 政策环境

近年来,随着我国国民经济的转型和第三产业的崛起,各级政府日益重视旅游业的发展,出台了相应的政策性纲要和指导文件来推动旅游投资和消费,为酒店行业整体的发展提供了强有力的支持,尤其是休闲度假旅游这个产业得到高度重视。由国务院办公厅在 2015 年颁发的《关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见》明确指出我国将大力实施乡村旅游提升计划、开拓旅游消费空间,并到 2020 年前全国要建成 6000 个以上乡村旅游模范村和 300 万家农家乐。这对于国内度假精品酒店产业是一个新的成长契机。

事实上,裸心的成长也极大地得益于当地政府大力推动生态旅游产业的政策环境。早在 2005 年,坐落在莫干山的裸心乡和裸心谷的诞生地——浙江省德

清县政府就制定了系列政策,明确环莫干山地区将朝着高端、精致、国际化的生态旅游经济的方向发展,并开始实施山区生态补偿机制,通过搬迁工业来整治环莫干山区域,把莫干山生态保护区从原来的3平方公里扩大到43平方公里。德清县政府甚至将环境保护指标列于干部考核标准内,诸如单位GDP耗水量、森林覆盖率、等。经过德清政府长时间的治理,环莫干山地区被打造成了一个风景如画、环境优美的大景区,森林覆盖率均达到90%以上,水质达到II类水以上,德清县也成功创建为国家生态县。裸心选择在德清县建立度假村,既考虑到莫干山优美的生态环境,也因为当地政府对可持续发展的积极提倡与裸心不谋而合。得到政府支持的裸心在实践其理念的过程中如虎添翼。

3. 裸心品牌进化之路

3.1 初遇桃花源,创建裸心品牌 (2007-2009年)

裸心集团的创始人兼主席高天成(Grant Horsfield),在南非的农场长大,终日与群山为伍,毕业于南非开普敦大学商学院。早年他在南非经营一家名叫Little e-Bites的出版业和呼叫中心便利化公司。2005年他带着找寻中国市场上新商机的希望来到中国。

高天成身材高大、精力充沛,热爱各种户外生活,常常自称自己是个农民。然而在来到繁华喧闹的上海后,这个习惯了身处大自然的怀抱之中的小伙子不仅迟迟未能找到商机,还患上了严重的思乡病。城市里的高压生活和各种污染让他感到压抑和窒息,他开始在周边寻找原汁的自然。

2007年,高天成在一次骑车郊游的时候,误打误撞来到了距离杭州一小时、上海三小时车程的莫干山三九坞村,发现了他梦想中的世外桃源。这里没有工厂和高速公路,有的是竹海遍布山岭,处处能听闻鸟鸣马嘶和潺潺水声,还有原汁原味的泥坯房,似乎让他闻到了家乡熟悉、亲切的泥土味。此情此景触动了高天成心底的保护欲,他想要把这些特殊的自然人文风貌保护起来。而当地居民以种菜、采茶和伐竹为主的生活方式,更让高天成萌发了建造一个传统环保、贴近自然的度假村的想法。

高天成是一个行动派,在与毕业于哈佛大学建筑学、从事设计工作多年的太太叶凯欣商量之后,他立即注册了一家酒店管理公司,取名“裸心”,准备在莫干山一展拳脚。“裸”的含义是把非必要的东西去除,而高天成的初衷正是为都市人提供一个能够回归自然、寻回自我的世外桃源。高天成夫妇在莫干山三九坞租下了八栋破旧待拆除的农舍,由叶凯欣操刀设计,在保留原汁原味的乡土建筑的基础上改建成了高端民宿酒店“裸心乡”。在裸心乡,大量设计元

素体现出与周围自然环境的高度融合，比如保持了泥坯房原本的风格和材质，并在装修中大量运用旧家具，比如拆房剩下的雕花木梁、石墩、马槽等。裸心乡以石径、石墙、石阶、竹篱、茅舍、农家营造静谧质朴、闲情野趣的乡居情怀。自2007年开业起，裸心乡就受到市场热情的追捧，单日房价高达1500元，顾客仍是络绎不绝。

3.2 守护桃花源，打造裸心谷（2009-2012年）

尽管裸心乡受到国内外客人的青睐，但让高天成真正中意的还属裸心乡下方一个山头。那山腰上有一大片树林，四周环绕着水库、翠竹和茶林。高天成一直想从建筑、设计、服务等全方位来贯彻裸心的有机理念，而这片广阔的土地正好给予了他大展拳脚的机会。2009年他投资1.5亿元租下了整片林地，及周边的60亩茶地和100亩有机农田，打造一个强调可持续理念的奢华型生态度假村“裸心谷”。

高天成深谙设计是度假精品酒店的灵魂，他组建了一支由叶凯欣领导的、擅长环保及可持续发展的团队来负责裸心谷的设计。高天成提出裸心谷的设计必须遵循以下三个原则：从大自然中汲取规划设计的全部灵感；建筑不能破坏自然景观；大胆采用最前沿的可持续发展技术。在这些原则的指导之下，设计团队采用了与刻意展现奢华的大多数国内度假酒店截然不同的设计理念：第一，将热情、生命力蓬勃的非洲文化植入裸心谷的建筑，比如借鉴非洲的标志性建筑圆形茅草小屋来建造客房、用非洲斯瓦希里语来命名有机餐厅、运用大量非洲图案和色彩的织物作为室内装饰。第二，保留原始的植被，通过小体量、低密度的规划将建筑与周边的自然环境和谐地融合，使建筑内外部的边界变得模糊，而山峰和森林的全景得以最大限度地展现；第三，利用各种前沿、创新的可持续发展技术，将节能环保的理念融入每个设计细节，身体力行地实践环境保护。比如采用废水处理系统（WWT）从建筑屋顶收集雨水、汇集到水库以用于冲厕和灌溉。仅这项新技术的使用就将裸心谷的用水量减少30%；高天成夫妇还引进国际领先的预制隔热板技术（SIP）来避免施工对山谷生态的破坏——将由环保材料制成的半成品运至度假村后仅靠拼装搭建成别墅、不产生任何建筑垃圾或废物，还安装高度绝热的低辐射玻璃窗、水源热泵（Heat Pump）、太阳能热水器、及热回收装置来减少供暖和加热的能耗。此外，裸心谷还选择LED和节能灯作为人造光源，并最大程度地利用自然采光，将照明能耗降低了35%。

尽管上述各项可持续发展技术成本高昂，也曾有一些反对的声音，但为使度假村能在长期实现节能减排，高天成仍不惜花重金引进这些创新性的领先技术。裸心谷也因而获得了全球最有影响力的建筑可持续性评估标准的最高级别

认证——LEED 铂金认证，并成为全国首家、世界上第二家获此殊荣的度假村酒店。

在 2011 年 10 月，裸心谷正式营业。在这个距离上海和杭州分别只有两个半小时和半小时车程、被 380 亩原始森林所环绕的度假村里，泳池酒吧、水疗中心、马术赛场一应俱全。在 121 间客房中有 30 栋是别具亚非风格的树顶别墅，40 栋是源自非洲传统的圆形夯土小茅屋。所谓树顶别墅是一座座被高高架起在树上的独立小屋，高挑的楼层和从地面到天花板的玻璃幕墙带来无障碍的绝佳视野。树顶别墅有两至四人间等不同规格，每晚价格从 5000、6000 元至 15000 元不等；茅草顶夯土小屋是非洲的标志性建筑，没有使用任何人工材料，相比树顶别墅较为经济的，但每晚价格仍高达 2000 至 3000 元。即便价格不菲，裸心谷的客房仍供不应求，甚至需提前两三个月预定。裸心谷在到访过的顾客中口碑上佳，官网上五百余条的顾客评论中频见“享受”、“留恋”、“爱”等词语。在初期，外籍客人在占到裸心谷客户群体的 80%。随着裸心谷的发展，消费者的结构也在发生转变。近几年来国内高级白领以及一些大型企业客户逐渐占据主力，为度假村业务贡献了超过 80% 的营业额。裸心谷在 2013 年共接待国内外游客近 6 万人次，年销售额达到 8000 万元，2014 年全年营业额增长至将近 9000 万元。裸心谷每间客房年均所创造的收益高达 100 万元。

不了解裸心的人会以为裸心谷能在短短几年时间内成长为颇具影响力的度假村精品酒店品牌是依靠大规模的品牌营销。恰恰相反，裸心谷既不采用 OTA 旅游预订网站的中间商，也不做广告，甚至连临时客人都不接待，仅在上海总部设立一个直销团队。而它主要的营销宣传只依靠极为简单的口耳相传来完成。这一度让业内人士觉得不可思议：连裸心的主要竞争对手悦榕庄、安缦都在携程、去哪儿等 OTA 渠道上进行推广，为什么裸心非要固执地采取传统、老旧的营销手段呢？高天成对此有独特的见解。他认为裸心度假村必须要建立自己客户群，凡是依靠其他渠道所实现销售都是失败的，因为这不是最好的销售模型。对高天成而言，裸心所聚焦的客户必须是纯粹奔着裸心而去，而并非为了游玩莫干山等任何其他目的。

回顾裸心品牌的发展史，从当年裸心乡到裸心谷的选址、设计、运营，高天成几乎一手包办了每个决策，包括与夫人一起勘探地形、设计、挑选建造所使用的材料。但随着度假村业务的迅速发展，高天成已不再能做到事必躬亲，他意识到裸心需要一个更专业的管理团队来负责具体事务的决策和执行，这样自己才能腾出手来专注于确定集团发展思路和方向。于是他开始着手建设裸心集团的核心管理层。2012 年 1 月，出生在印度的美国人马诺吉（Manoj Mehta）

接受了高天成的邀请，加入裸心并担任集团首席执行官。马诺吉拥有化学工程专业的博士学位和芝加哥大学商学院的 MBA 学位，曾供职于美国一流的公司如福特汽车、固特异轮胎等，在商场上身经百战。他既具有工程师的严谨和细致，又有着商人的谋略和智慧，最难得的是他不仅能迅速理解高天成天马行空的灵感、还具有极强的决策力和领导力。高天成非常满意他寻觅到这样一位能并肩作战的挚友。马诺吉在就职后陆续任命了近 10 位经验丰富的高层管理人员来负责公司运营的各个具体方面。其中外籍人士占大多数，包括担任裸心项目副总裁并曾任洛克菲勒家族投资公司高管的澳大利亚人 Phil Tregaskis、担任裸心工程与技术副总裁并有丰富的可持续发展经验的荷兰人 Paul de Vreede、担任裸心品牌副总裁并长达 16 年供职于知名国际广告公司的澳大利亚人 Lin Liu、以及担任裸心谷总经理并在多家奢侈酒店工作近 20 年的德国人 Marco Militzer 等。中国人目前在裸心高层管理团队中所占比例仅有两成。

3.3 开发新度假村项目，裸心品牌开启垂直延伸模式（2013-2015 年）

裸心谷的成功，吸引了全国各地的很多政府人士和投资者前来参观洽谈，他们来自包括江浙、广东、福建、山东在内的地区。设在上海的裸心总部办公室甚至每天要接到几十通以上的各类投资咨询电话。外界高涨的投资热情触动了高天成的神经。要知道，能帮助中国人拥有丰富多彩但又不失平衡的生活方式一直是他内心最深处的梦想。如果可以在中国各大城市附近寻找和裸心谷相似的地点隐蔽的世外桃源、建立能传承裸心理念的度假村应该是一件非常有趣的事。而在外国人高天成的眼里，“有趣”则是做一切事情的前提与动力。于是高天成开始频繁到访全国各地考察、商谈新项目，他在 2013 年内的飞行次数甚至超过了 150 次。

一次次的洽谈下来，高天成见到了各式各样的投资者以及鱼龙混杂的项目提案，非常多质量参差不齐的备选项摆在了他的面前。那么如何做选择就变成一个巨大的挑战。在经历了一些跌跌撞撞的尝试之后，高天成逐渐发现问题的核心并不是裸心要选择谁，反倒是不选择谁！因此他提出要采用一套严格实施的策略来筛选裸心度假村项目的合作方。在他的标准中，选址是最重要的因素。因为裸心系度假村的定位是为都市人提供与家人、朋友一起放松的周末自由行，所以新项目绝不会位于丽江、三亚等旅游目的地，而是在距大城市 3 小时车程以内的安静之处。其次，合作方必须要理解并接受裸心的设计和运营理念。高天成和妻子叶凯欣在创业之初所建立的一人主导运营、另外一人主导设计的项目开发模式，奠定了裸心成长的基石。尽管在未来的合作项目中，资产所有权可能属于当地的开发商或者政府，高天成仍坚持项目必须交由裸心来设计、运

营、及管理。换句话说，与其他连锁度假村利用对已建好的酒店通过管理合同进行快速复制有着本质的不同，裸心不会运营非自主设计的度假村，也不会设计非自主运营的度假村。设计与运营这两个角色一定是绑定在一起的。这就是为什么高天成常说“Nobody can ruin my resort (没有人能破坏我的度假村)”。再次，裸心要衡量新项目所在的当地政府是否具有比较先进开明的思想、是否一直在积极地提倡可持续发展。只有满足了以上三个标准的新项目，裸心才会纳入考虑的范畴。

除了将于2016年夏天开业、由裸心独资的裸心堡以外，截至2015年末，裸心已签约了五个投资回报周期约为5-6年的度假村新项目(如图2所示)，并将均以轻资产、管理输出的商业模式来运作。这些轻资产项目分别位于苏州、绍兴、义乌、成都、重庆等地，总投资额均不超过4个亿。其中位于苏州的裸心泊、绍兴的裸心湖、义乌的裸心岭将于2016年开业，而其他项目会在未来五年内陆续开业。裸心在每个新项目地的合作方都属于本地实力非常强的公司之一。在上述五个项目中，除裸心湖之外，合作方均是国有企业。高天成更曾公开表明他认为国有企业比私有企业更好合作。

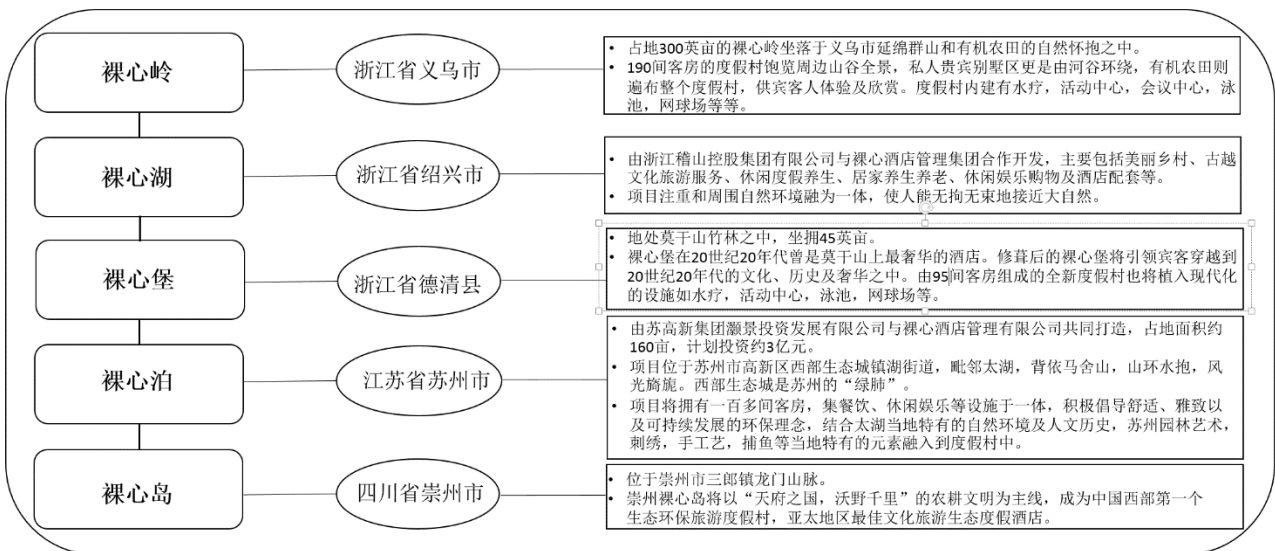


图 2. 裸心集团度假村新项目概况

伴随着裸心系度假村在全国开枝散叶，针对裸心的商标和品牌侵权事件屡有发生，裸心对此进行了坚决、彻底的维权行动。另一方面，裸心度假村所采用的独特理念和前沿的可持续发展技术也引起了国内同行的高度关注，相继出现了很多模仿者，有甚者从建筑设计到网站、甚至到营销渠道都原封不动地抄袭裸心。相较侵权者，裸心对于模仿者的态度却是宽容的，甚至可以说是鼓励的。裸心在度假村里专门修建一个博物馆来陈列曾采用的创新性技术和可持续发展的设计，并允许任何人携带摄像器材去拍照。这岂不是让模仿变得更容易

了吗？可是 CEO 马诺吉有两个很不寻常的理由。首先，如果模仿者正确地运用了这些环保技术，那么他们就实践了可持续性发展，也间接地帮助裸心实现保护自然的目標。其次，裸心最重要的进化法则是关注现在所做的每件事情是否足够创新和前沿，而非留恋过去的成功而停滞不前。因此，裸心对新度假村项目依然保持着创新的激情和动力。比如近期裸心引进了一项国外所研发的地热技术来为建筑物供暖或制冷。这种技术的资本投入非常大，因为需要在度假村地下钻许多个 100 余米深的洞，用地表和地心的温差来使水加热或降温，能显著减少因室内温度调节而产生的能源消耗和污染气体排放。在与高管团队讨论之后，马诺吉决定上马这项昂贵的可持续发展技术。对于马诺吉而言，模仿者并不是裸心发展中的一个障碍，因为裸心一直在探索下一个创新点。

3.4 发展多产业，实现裸心品牌水平延伸（2015 年一至今）

2015 年，裸心集团完成了一个重大的战略转型，高天成正式宣布裸心进入餐饮、共享办公、教育和医疗等多个行业，从单一的酒店、旅游领域延伸到了更广阔的生活方式领域，从而使裸心品牌能在更多的维度上为顾客提供产品和服务（如图 3 所示）。其实早在 2013 年，高天成夫妇就清楚地意识到裸心需要开展与生活方式相关的多种业务。他们观察到上海地区的区域经济增长非常快，中产阶级的消费能力不断提高、从追求持有车、房这些固定资产变为追求体验方面的享受、并且以极快的速度学习新的生活方式。一个为消费者提供服务体验的市场正在快速成长、扩大。高天成夫妇看准了这个机遇，一直在积极地调研，他们诧异地发现在这个市场上多数公司只聚焦于生活的某个方面，比如吃、住、工作等，但却没有哪个公司能够提供一个整合的解决方案来提高人们的生活品质。高天成心想：为什么不能打造一个一体化的集成平台既能让人们工作



图 3. 裸心集团主营业务示意图

时舒适快乐、用餐时健康放心，又能在休假时去独特、自然的地方旅游呢？在接下来的三年中，水瓶座的高天成用他天马行空的想象力和魄力一一实现了这些目标。

在 2015 年初，“裸心味”餐厅在上海开始营业，为食客带来新鲜健康食材所烹制的、融入多元文化的创意美食。同年 10 月，一艘拥有 5 间套房、可容纳 10 人的 70 英尺豪华双体帆船“裸心帆”在泰国安达曼海上起航，为渴望探险的旅者提供奢华的海岛旅游体验。2015 年 11 月，裸心旗下第一家社区式的共享工作空间“裸心社”在上海复兴路 CBD 开张，旨在创建一个紧密联系的社区、为创业者提供工作场所，让工作成为人们可持续生活方式的一部分。2016 年 7 月，多功能一站式休闲学习中心“裸心飞”将在浦东张江建成，为和孩子们提供生活、学习技能，并使大人和孩子们同时获得放松和充电。裸心还将与嘉会医疗合作、共同提供全方位的医疗和健康管理服务。此外，裸心计划全面推行会员制度来实现不同业态的整合，保证会员可优先使用裸心的各种资源、获得更好的体验。

回顾裸心品牌战略的巨大转变，裸心集团 CEO 马诺吉认为这是一种水到渠成的结果，并非生硬的刻意为之。比如当初高天成建立裸心谷的最原始出发点只是为自己的家人和朋友找到一处周末放松的地方，后来碰巧发现有很多有相似需求的消费者在期待这种体验。同样，裸心在进军教育培训之初也受到高天成和马诺吉个人经历的启发。同为父亲，他们俩经常交流处于学龄期的女儿们的教育问题，特别当马诺吉谈到中国的传统教育体系缺乏创造力和生活的教育时，引起了高天成的强烈共鸣，于是他们商量着成立一个帮助孩子发现快乐和自我潜力的教育项目，而这个需求渐渐引起了很多裸心客户的强烈共鸣，并最终促成了裸心飞的诞生。裸心社背后的逻辑依然如此，裸心起初只想创造一个快乐的、舒服的工作环境，激发员工的创造力、使之将从事的任务做到最好，后来发现完全可以将这种快乐的工作方式也传递给更多的创业者。

相较于裸心在如教育、医疗、餐饮等其他领域内的稳步发展，它在共享办公领域里的扩张步伐显得尤为迅速。每家裸心社尽管风格各异，但都是按照一套标准化的模式被高效率地创造出来。以第一家裸心社为例，裸心在市区最繁华的 CBD 复兴路上挑选了一栋占地 2500 平方米的两层建筑，以 14400 元/平方米的年租金签下十年的租赁合同，再交给裸心由 30 多人所组成的设计团队来重新设计。两层楼被划分为不同面积的封闭式与开放式的隔间，通过节能技术和一体式空气净化系统用最少的能源给人提供最大的舒适，并在装修期间就提前

开放办公空间的租赁预订渠道。从高天成灵机一动的想法到第一家裸心社的开业只历经了短短三个半月时间。在第一家裸心社创立的五个月后，位于上海湖南路和南京路的两家裸心社又相继开业。不仅如此，裸心计划今年将在上海新天地、陆家嘴等地开设超过 12 家裸心社，并将该模式复制推广到其他地区。

快速扩张的底气来自积极的市场反馈。目前超过 60%的裸心社顾客都是从事互联网企业、包装设计等行业的外国人，他们喜爱裸心社随意、自然、创新的设计，这种理想的工作环境促进了沟通和互动，并激发出更好的工作创意。如果说裸心度假村倡导了一种休闲方式，那么裸心社则代表裸心所提倡的一种健康快乐的工作方式。裸心社在会员制度下实行三种收费模式：线上会员每月收费 300 元，可无限度参与线上社区并使用办公室一天；无限会员每月收费 2800 元，可以免费享受网络、饮料、健身房等设施，而独立办公室按照每个座位每月 3000 元收费。另外，非会员可以按每半天 5000 元租用开放式的活动场地。尽管定价较高，第一家裸心社的全部 350 个座位在开业三个月内就已出租完毕，每周末活动场地都是爆满，而第二家南京路裸心社在开业前就已得到超过 50% 的预订。据裸心的管理层估计，裸心社将在未来超越裸心谷、成为集团营收的另一大支柱产品。

对于裸心集团未来的发展前景，CEO 马诺吉成竹在胸，他认为即使有一些公司专注于裸心所进入领域中的某一个，也没有任何公司能像裸心一样提供整体、全方位的服务。按照战略性部署，都市里的裸心社和郊外的裸心系度假村将成为裸心发展的两条主线，在餐饮、教育、医疗等刚需性服务的支撑下，为新兴的中产阶级提供裸心式的生活方式。与高天成一样，马诺吉也是敢拼、爱挑战的人。他曾说过这么一席话：“如果实现裸心的使命具有挑战性，那么太好了，我们有非常强而且具有创新能力的团队，我们一定会成功。假如这个挑战比想象中难，那就更好了，因为对别人而言会比我们更难！”。

裸心的每个员工身上似乎都充满着这样的昂扬斗志。有多年酒店从业经验的裸心社经理严子荣说：“我们在裸心社做的每项工作都是有价值的事情，我很骄傲。裸心是一家特别好的公司，如果可以，我想将来一直为它打拼”。伴随着裸心的快速扩张，保证充足的人力资源成为品牌扩展的关键因素。根据裸心的人才招聘计划，未来一年内将新招募 1000 名员工。此外还将组建一个 100 多人的技术团队来负责开发针对不同裸心产品的手机应用软件，以完善提高用户体验。裸心在人才招聘实施严格的标准，不仅要考察员工的业务水平，更看重员工是否认同裸心的理念。

4. 业界的质疑：转型还是大跃进？

而事实上，来自传统度假村和酒店行业的主流观点并不完全认可裸心大玩跨界的做法。甚至有资深的酒店经理人指出裸心这是在搞大跃进，急切扩张所埋下的隐忧会制约裸心在未来的发展。这些顾虑似乎并无道理。确实，不管是安缦、悦榕庄这样的国际度假村精品酒店集团，还是洲际、喜达屋、雅高等国际酒店集团，均是在酒店和度假村行业内通过连锁化品牌来实现扩张。即使是资源丰富的国有企业的业务也未脱离传统住宿业的范畴。而裸心在走一条别人完全没有走过路，尤其还将挑战自己并无任何累积和优势的全新领域。在新项目井喷之后，裸心面临的风险可能是巨大的。

除此之外，业界对于裸心的运营管理模式其实也颇有质疑。有投资者担心快速的复制将对裸心品牌造成较大的伤害，而且裸心现有的市场份额有可能被接踵而至的模仿者逐步蚕食。更有一些裸心本土员工对裸心全盘西化的管理理念“水土不服”。一方面，老外“放羊式”的管理在他们眼中显得效率低下、缺乏执行力；另一方面，他们又觉得似乎无法与外国经理沟通、恰当地表达自己的对于公司管理的看法，很是苦恼。的确，裸心在管理层的人员部署上绝对是个异类。与其他国际酒店品牌普遍聘用熟悉社会人情的中国高管来操盘的策略恰好相反，裸心集团的高层管理团队几乎均为外国人，而且他们当中相当大一部分人仅在中国工作、生活过较短时间，他们会比中国人更了解中国市场的需求吗？

那么，裸心的重大转型究竟是一种创新还是失误呢？也许只有时间才能揭晓谜底。

5. 尾声

位于上海市徐汇区的湖南路原是法租界的中心。如今这条路上树立着一栋两层楼高的小洋楼，它是第二家新开业的裸心社，也是裸心集团总部的新办公地点。初夏落日前的最后一抹阳光穿过这栋小洋楼的全景落地天窗透进大厅，洒在全部由绿色植物所组建成的一人高的植物墙上。空气里弥漫着暖烘烘的清香味，让人很舒服。绿墙前有一个环形的木制吧台，身着白衬衣和牛仔裤的高天成正坐在吧台边的高脚凳上。高天成向来不喜欢太过正式的形式，所以这个吧台变成他经常和员工谈公事的地点。他与马诺吉刚刚讨论完有关于几个新项目的进展。一切都在预期中，他很满意。“干杯，致裸心”，高天成举起手中的啤酒，爽朗地笑着对着马诺吉说。

窗外微风徐起，高天成凝视着那在夏日阳光中摇曳生姿的梧桐树叶，他回想到上午接受一家财经媒体专访时记者的犀利提问：“作为外资企业，裸心在度假

村行业已经很成功了，为什么非要转型成为一个中国人生活方式平台的品牌呢？。他理解记者的出发点，毕竟这是在本土市场上一次少见的大胆尝试，但是他并不担心。

高天成将杯子里的酒一饮而尽，香醇的液体滑入口腔，他此刻的心情似乎有些兴奋。“裸心要永远做‘创造者’”，高天成把手搭在马诺吉的肩膀上说道。

中国管理案例研究中心

附录

附表 1. 中国代表性度假精品酒店一览表

品牌名称	进入中国市场的 时间	企业总部	国内市场覆盖地区	在建项目所在 地区	
本土品牌	花间堂酒店度假村	2009 年	云南丽江	丽江、束河、香格里拉、周庄、苏州、杭州、阆中	无锡、同里、南浔
	隐居度假酒店	2011 年	浙江杭州	杭州、三亚、扬州	上海、大理、成都、宁波、无锡
	安缇缦度假酒店	2015 年	上海	浙江莫干山	广东肇庆、上海佘山、浙江安吉
国际品牌	悦榕庄 Banyan Tree	2005 年	新加坡	迪庆、丽江、香格里拉、海南鹿回首、桂林、拉萨、杭州	阳朔、九寨沟、澳门、上海、天津
	安缇度假酒店 Aman Resorts	2008 年	新加坡	北京颐和园、杭州西湖、云南丽江、迪庆	上海、福州

附表 2. 裸心谷的详细资料

占地面积	266,800 平米 (60 英亩)
建筑面积	12,600 平米
房 型	40 间夯土小屋, 30 间树顶别墅 (分为 2、3、4 卧别墅)
房间总数	121 间
设施配置	会所、私人马厩、活动中心、儿童俱乐部、裸心小馆、酒吧, 茶艺馆, 茶艺馆露台, Kikaboni 餐厅、800 平方米 Indaba 会议中心, 200 平方米多功能空间, 裸叶水疗中心和健身中心.
户外娱乐设施	大草坪、露天剧场、会所露天游泳池, 裸心 谷泳池 (可加热)、隐池 (可加热), 泳池平台、远足曲径和人行道、有机农场, 白茶园、竹林.
各种活动	骑马、远足、水疗、游泳、山地单骑、采茶与炒制、垂钓、射箭、书法服务
服务项目	客房服务、会议与宴会设施、客房送早餐、门房服务、直达班车服务
总投资	1.5 亿元人民币

附表 3. 裸心谷的客源构成

客源地	客源类别	占总客源数比率	客源特点
境外 (以美国、新加坡、马来西亚等为主)	个人消费者	20%—30%	背包客居多、向往自然中私密独立空间
境内 (以周边城市如上海、杭州、苏州、南京等地为主、辐射长三角)	个人消费者	70%—80%	注重品质而对价格的关注度相对较低
	商业客户		需求主要集中在高端会议旅游、接待旅游、员工拓展旅游、公司发布会等

附表 4. 裸心谷的开发和运营模式简介

土地类别	占地面积	产权	工程造价	运营模式
建设用地	约100亩	政府正式出让	土建： <ul style="list-style-type: none"> ● 小屋为混凝土结构，成本较低。 ● 别墅为全钢结构加混凝土楼板，造价较高。 	产权式酒店开发与销售+自营 <ul style="list-style-type: none"> ● 树顶别墅全部售罄 ● 无产权夯土小屋只租不售，以租金回现，长期经营。
			装修： <ul style="list-style-type: none"> ● 室内装修为简装+设备+家具，估计为3000元/平方米。 	
其余用地	约300亩	租赁	室外道路、管网以及与外部连接的市政水电、通讯、网络配套设施	