

在內地非標住宿業，由紀錄片導演跨界而來的白瑪多吉創辦的松贊酒店，被譽為業界傳奇。他首創「酒店＋旅遊」模式，不再單純銷售「房間」，而是以點綴在滇藏沿線的松贊山居為平台，配套車輛和管家服務，打造出了一條世界級的以自然、文化探索為核心的深度旅遊環線，旅行帶動的房間收入貢獻已佔到其總體收入的七成以上。



## 新經濟浪潮

大公報記者 熊君慧 李望賢（文、圖）

▲松贊酒店外景



▲汪瑩三年之內去了9次松贊，圖為她與白瑪多吉合影

▲白瑪多吉打造的松贊酒店成為業界傳奇

# 打造深度旅遊環線 探索全新商業模式

# 央視導演的藏地民宿傳奇

美國前財政部部長鮑爾辛、英國安德魯王子、泰國公主以及各國駐華大使、香港「小超人」李澤楷都曾入住松贊酒店。TripAdvisor連續多年將其評為「中國最好的25家酒店」；英國貴族雜誌《Tatler》將其列入「101家全世界最好的酒店」；美國CNN將其列入中國風景最好的9家酒店……

## 拆掉自家院子建精品民宿

經歷了一場大病的汪瑩，三年前在朋友邀請下入住松贊酒店，之後便成了「鐵粉」。三年之內去了九次，這位上海人由衷地感嘆：「我曾在五星級酒店工作多年，也住過各種高級酒店，卻從來沒體驗過這樣一家酒店。走進松贊，就會感到這是個有靈魂的地方，處處充滿靈氣。」而這正是酒店創辦人白瑪多吉所追求和守護的。

出生於香格里拉的白瑪多吉此前在中央電視台工作，每年都會拍攝關於家鄉的紀錄片。1998年，他自己籌錢拍攝製作的反映雲南藏區傳統山村的紀錄片《大山的肖像》，並應邀參加了康城電影節。正是去法國康城時，白瑪多吉接觸到了國外的boutique hotel（精品酒店），小小的建築，特別有文化。一直希望讓外界更了解藏族文化的白瑪多吉萌生了做精品酒店的想法。

這是一個非常大膽和超前的規劃，當時內地旅遊主要是以跟團遊為主，深度的旅行和高品質的旅行對中國人而言還比較陌生，精品酒店和民宿的概念更是少見，客棧基本都是面向背包客的低端住宿產品。2000年，白瑪拆掉了自家宅基地上的兩個院子，一手包辦了所有的建築和裝修設計，做出了第一家精品民宿松贊綠谷。酒店緊鄰松贊林寺，2001年10月酒店開業，共22間房，酒店的傢俱和裝飾，都是白瑪多吉的收藏，看起來像個私人博物館。

當時中國入境旅遊，尤其是歐美客人入境旅遊十分旺盛，香格里拉又是一個剛剛推出的新目的地，松贊綠谷吸引了許多國外客人，其中有不少名流貴族。

## 通往香格里拉的「地之肚臍」

「香格里拉」原詞源於藏經中「香巴拉」，意為一個美好的國度，據說隱藏在青藏高原不為人知的地方。這個地方的人都了解生命的真相、宇宙的法則，所以他們都是擁有快樂源泉的人。通往香巴拉的通道，叫做「地之肚臍」。「在做松贊旅行時，我想到

，既然我的家鄉名為香格里拉，就一定擁有與香巴拉相符的氣質，如何讓來到香格里拉的人能夠感受到香巴拉？我要人工打造一個「地之肚臍」。

但通過住酒店還無法讓人們真正了解當地文化，因此白瑪多吉開始做松贊旅行。「為了松贊旅行，我們才去到不同的地方建酒店。」整個商業模式經歷了從一家酒店到旅行環線的推敲過程，從第一家酒店松贊綠谷到第二家酒店的建立，中間隔了五年時間。「一個全新的商業模式都需要經歷一個逐步培育的過程，大概在2003年、2004年的時候，整個區域布局的思路已基本明確，只是那時大市場還不夠成熟，品牌也不足以支撐整個環線。」

2005年，第二家松贊香格里拉林卡誕生，然後是松贊奔子欄、松贊梅里、松贊塔城。2011年，松贊首次推出了「精品山居旅行」產品（香格里拉環線），售價過萬元的松贊環線第一年便收穫了108個體驗者。2013年隨着松贊茨中開業進一步完善了環線旅行。2017年松贊麗江和松贊拉薩相繼開業，新的麗江—香格里拉—拉薩的滇藏產品也隨即推出。白瑪多吉介紹，2019年將有三家酒店開業，分別是松贊芒康如美山居、松贊然烏來古山居、松贊波密林卡。

## 親子遊受歡迎助推營收

目前松贊酒店集團旗下現有八家酒店，覆蓋了世界自然遺產之「三江並流」區域，集中了該區域的全部重要旅遊資源：極盡乾熱的深谷、歷史悠久的寺院、田園詩意的農舍、望塵莫及的雪山，形成一個旅遊閉環，並推出了探索三江並流，尋訪香格里拉，穿越滇藏秘境，寒暑期親子遊，自駕之旅等精品旅行線路，2015年以來，旅遊平均增長率20%。其中，親子遊、探索三江路線佔到了營業額的30%。

帶着孩子體驗了松贊親子項目的北京遊客伊姐說，完整的環線旅行讓人領略了三江並流500多種植被，梅里雪山日月同輝的壯闊，布達拉宮的轉經聲，這些是比遊樂場珍貴百倍以上的體驗。「松贊沒有高級玩具，但有管家和司機叔叔，給了孩子用心的陪伴。帶他一起吃飯，陪他磨豆漿，教他看寺廟裏的藝術，教他經文，這種人和人之間的交匯，才真的有溫度。」

如今，在很多旅行指南裏，都寫着：一生必須走一次松贊環線。

## 松贊環線部分路線



- 1 探索三江並流：在神奇的三江天地裏，做自在探索與詩意棲息的山谷居民  
時間：8晚9天 目的地：麗江—塔城—茨中—梅里—香格里拉
  - 2 尋訪香格里拉：在古老傳說和日常生活的吉光片羽中，遇見香格里拉。  
時間：8晚9天 目的地：麗江—塔城—茨中—梅里—奔子欄—香格里拉
  - 3 穿越滇藏秘境：穿越雲山之間的滇藏秘境，帶一顆真心去朝聖。  
時間：8晚9天 目的地：麗江—香格里拉—拉薩
  - 4 天人之際：通往梅里雪山的旅程：夢迴梅里，和雪山對話  
時間：5晚6天 目的地：奔子欄—梅里—香格里拉
  - 5 尋找珍貴風物：從金沙江河谷到中部草原的漫步  
時間：5晚6天 目的地：麗江—塔城—奔子欄—綠谷
- 松贊滇藏線（2019年起推出）：探索最純正的藏文明



▲白瑪多吉希望松贊酒店成為展示藏文化的平台



▲松贊酒店窗外可見布達拉宮



▲松贊梅里酒店房間



▲松贊茨中酒店的院子



▲松贊塔城酒店外



# 松贊「甘露」與現代管理學有多遠？

## 經營之道

2000年春節，白瑪多吉拆掉了自家第一院房子，靠六萬元的現金開始了第一家松贊綠谷的建設。近十年來，松贊酒店已成為中國精品酒店的標桿，他對酒店的運營管理也逐漸形成了自己獨特的理解。

松贊綠谷酒店的第一任經理，是白瑪多吉通過朋友從昆明找來的，他有經營四星級酒店的經驗，但沒想到存在很多衝突。白瑪多吉說，自己是想做一個寧靜很有氛圍的酒店，而不是熙熙攘攘的客棧。

面對酒店經營一直沒有起色，後來請過

德國人、奧地利人、西安人，都沒能讓綠谷走上正軌。酒店曾有過11元錢的團餐，一個房間賣80元的日子，這與之前他原本只接待中高端遊客的初衷相悖。2003年，白瑪多吉決定自己接手酒店的管理，隨着另一位酒店經理張敏的到來，酒店調整的越來越好。

## 曾拒絕很多尋求合作者

後來很多人想合作，但都被拒絕了，白瑪多吉說因為理念上完全不同。直到一個新加坡的朋友，偶然來綠谷吃藏餐，迷上了綠谷酒店。這位朋友原本是做新能源的環保人

士，後來還追到白瑪多吉在北京的家，說在任何時候酒店需要發展，他都願意參與，也願意充分尊重白瑪多吉的理念。

綠谷酒店逐漸有了名氣，白瑪多吉開始考慮擴張的可能性，需要找合夥人。這位新加坡朋友幫忙找到了第二個合夥人，該合夥人經營過全球最頂尖的度假酒店。不過，白瑪多吉首先強調，自己要做最大的股東，並要把酒店的框架都搭好，合夥人才能介入。「之所以這麼做，還是想獨立做有情緒的東西。」

2006年，合夥人開始介入，也帶來了雅

高的現代酒店管理，但白瑪多吉覺得現代五星級酒店的管理不適合松贊林卡酒店，因為這裏面有自己的生命和經歷，並不是現代管理學能夠解決的。

「松贊的所有產品，從酒店到旅行，都是有文化、有故事的，但最核心的是我們要有「甘露」。「甘露」就是在旅行的過程中能夠感受到一點追尋快樂源泉的方法，我們通過旅行讓客人品嘗到的這個區域的傳統文化，了解到這個文化所闡述的生命智慧和生活哲學。」白瑪多吉說：「松贊品牌走過了幾個過程，不論走到哪個階段，商業模式如

何發展，我一直提醒我自己，不能改變初心，也就是松贊的核心價值——尋找快樂的源泉，喪失了這點我們的品牌也就等於失去了靈魂。」



掃描微信公眾號二維碼  
關注新經濟故事