李海波

作者丨张睿

编辑丨康晓

出品丨深网·腾讯新闻小满工作室

疫情近三年，露营热席卷全国。在节假日“非必要不离市”的防疫建议下，市民们带着帐篷、垫子、便携式桌椅、烧烤支架，占领各自城市的河边、草地、公园和小树林。当露营扎入寻常百姓家，一个全新的市场已经打开。

2020年从事营地行业的企业仅有3000家，2022年底这一数字将增至7万家。“明年预期会有20万家，后年预计只剩2万家，18万家都要被淘汰”，星谷营地创始人李海波对《深网》表示。

李海波是位互联网连续创业者。2022年2月，露营爱好者李海波看到营地行业的市场空白，自掏腰包投入3000万做基建，打造了以房车为主要特色的星谷营地，并将这种模式复制到其他地区。

在外行看来，营业行业门槛低，有块空地，有个草坪或帐篷，支个烧烤架，就能构建一个简单的营地，3个月就能回本。“这是对传统营地模式的误解，营地是一个苦行业，每天都遇到不同的问题，每天都在打怪升级”，李海波说。

由于露营行业有淡旺季及周末和非周末之分，如何收回前期投入的并快速盈利成为很多营地创业者的终极难题。李海波认为，现在的营地运营已经进入Web3.0时代，仅靠住宿及餐饮收入很难收支平衡，要以共建、共享、共赢的思维来运营营地，找到自己的独特性，建立“复购”这一护城河。

在李海波的认知里，露营可以是一家以内容为出发点的“超级链接公司”，只要让用户停留下来，营地可以是活动公司、演出公司、音乐公司、品牌公司甚至广告公司。

以下为腾讯新闻《深网》对话李海波实录整理（不影响原意的情况下有所删减）：

营地面临大洗牌，护城河来源于“复购”

《深网》：为什么要做露营这个产业？

李海波：我大学毕业后做了十年的调查记者，之后辞职创业，做了麦吉网，做了发烧音箱“Pluto”，2016年，喜马拉雅与我们公司合作，“Pluto”成为喜马拉雅的一部分。

今年的2月份，我切入到营地这个行业。疫情本身是一个催化剂，我自己也是露营爱好者。此外，在经济下行周期中，离开城市去户外找一片空间治愈自己已成为刚需，露营市场也存在空白。我前期调研发现，虽然人们想要山野的感觉，很多人都不懂野式露营，不会搭帐篷、不会生篝火、不知道烧烤该买什么材料，希望有人给他们提供服务，所以我们就创办了第一家星谷营地。目前，野鸭湖营地、双秀湖营地、十渡的营地等也在陆续开展，我们找到了一个未被满足的用户需求。

《深网》：从互联网到露营，能力如何搭建？

李海波：我把星谷等营地项目看作一个互联网产品。

有朋友会质疑，你不是长在土地上嘛，你不是建房车做基建做水电做排污这些非常基础的事情嘛，它怎么能是互联网产品呢？互联网产品是一个理念和基因，互联网行业都可以用六个字概括：共建、共享、共赢。

共建是我们搭完这个体系之后希望大家一起来把这个体系变得更完整、完善。共享是我们一起来享受上面所有的用户，所有的流量，所有的商业模型。共赢是所有产生的收益是大家一起来共享的，这种理念就是互联网公司，它只是长在土地上的互联网公司。我来给用户提供专业的营地服务，用户只享受、最后输出的成果就可以了，一样的逻辑。

《深网》：现在露营行业整体竞争情况如何？过去两年露营这个行业会不会过热了？

李海波：露营是被疫情催熟的行业，过去这两年时间，从2020年的3000家发展到2022年的7万家，再到明年预期20万家，过热是一个风险点。其次，经济下行意味着用户支出会调整甚至收缩，这是第二个风险点。

营地行业的发展也符合gartner曲线标准：起步、回落、急剧爆发，然后回到一个平缓期，平缓期才是我们真正要关注的阶段。爆发阶段明年可能增至20万家，后年预计只剩2万家，18万家都死了。

如果不想被淘汰，除价格和服务外，独一无二性才是立身之本。按照8年到10年的发展周期，在剩下的8年时间里，找到自己的独特性很关键。

《深网》：过去2年，这个行业有过一轮洗牌吗？什么样的营地不会被淘汰？

李海波：现在是急剧增长期，还没开始洗牌。十一之前所有周末，我们统计的北京176家营地都爆满，周边农家乐也都没房。行业有个笑话，三元桥700元一晚的希尔顿没人住，一家农家乐2800元却定不上。

所以，营地行业现在还没到“卷”的时候，明年会又更多的人涌入这个行业，这个行业就要“卷”了。那时，谁投入更大，谁的标杆性更强，谁的护城河更高，谁就会在这一波风浪里活的最久，站的最高。

《深网》：你整体投入多少？目前有形成正向循环商业模式或者商业回报吗？

李海波：就拿星谷来说，前期我们投资了接近3000万做基建，比如十二个水系、草地系统、房车、接待中心、餐厅、山顶泳池等，这些都是基建部分，基建部分大致投资是在3000万左右。

从今年7月1号开业到现在的4个月里，营收接近1000万。星谷营地是房车形态，冬季也正常营业。房车内有电暖系统，温度可调到30度。这打破了北方营地秋冬季无法运营的魔咒，我们把运营时长、运营内容、运营周期加长之后，基本能在两到三年之内实现收支持平。

很多人对营地有误解，认为营地是一个投入3个月之后就能回本的快速生意，那是营地发展的早期状态：大家都有需求的时候，我有一块草坪，赶紧搭一个帐篷，赶快去做，快速营收。那是一种生态，但不是我的生态。我们这块营地的土地租约是40年，我希望在40年内构建一个强大营地品牌，并能够复制、覆盖出去，这需要我们把护城河做的足够高。

营地的护城河来源于“复购”，大多数的营地根本不Care复购。北京这么多人，哪怕你只来一次，只要是有人能持续来，它还是一个好的生意，但是它不是一个好商业。好商业所有的要义都在于是否有持续的复购。我们有客户从7月至今已经复购6次，复购才是营地模式得以持续的核心要义。

《深网》：一些创业者都想进入这个行业，详细聊聊3000万的投入。

李海波：干营地是非常苦的一件事情，现在市场上已经有2万多家营地，但大量营地都是白干活的。因为有淡旺季及周末、非周末之分。即使淡季和工作日，都有养人的成本，人力成本巨大。此外，土地、基建、运营等这些也是成本，等你把帐算完之后就发现营地是一个挺难做的一个生意，而且暗含大量风险。

例如，跟村民、村集体签的协议是不是安全的？这块地是农业用地、林业用地、水域用地还是景观用地？所有用地的规则都不一样，你在这个规则体系上能做什么？这些都要提前规划好，因为盖完再拆的成本很高，拆两次，所赚的钱都打水漂了。八部委出台的相关文件相规范了这件事情，但没有一个标准。在标准没有确定的情况下，需要先把产品做到安全，安全是第一位的。

确保安全后，要把营地的独特性做出来。在北京这么一个营地稀缺的地方，一年之内就新增了170家营地，这不是一个蓝海市场，而是一个红海市场。

你不是在与农家院、民宿这些传统体系在竞争，而是与营地这个大体系在竞争。在这个竞争体系里，帐篷、篝火，烧烤、餐饮等硬件是基础，重要是独特性。你和别人不一样的东西是什么？拿什么吸引大家到这里来？

这个背后考量的几个要素。第一，让顾客来这儿干什么？第二，来这儿之后体验如何？第三，来这的交通成本、时间成本、环境成本有多大，这些背后的要素都要考虑。我们常说一个营地背后有超过300个不同的要素要去管理。

拿星谷营地举例，用房车是为了避免大量营地没有建设用地，房车是安全体系的基础。其次，要解决排污问题。大部分的营地都是在环境很好的地方或林地，不能直接排污，这意味着我们要在房车底下25米有一个很大的排污系统，这个系统要投入上百万。营地不是把房车往这一放就完了，电怎么做，水怎么做，排污怎么来做，都要考虑。

还有很多细节要处理，例如我们在房车里面配备了戴森吹风机，毛巾的加热架，房间的电暖，确保房车冬天温度也很高，最高可以设到50度，你发现一辆房车得用1万千瓦的电。因为大量营地都是建在荒山野岭的，电力承载量根本撑不起来。我们在7月-8月份遇到最大的问题是电力不足导致戴森吹风机带不起来，及智能马桶出不了水，营地这些细节问题都需要解决。电力怎么增容？增容后怎么支撑30辆、100辆房车，都是难题，这不是你建构一个故事，一个概念就可以干的事情。

干营地每天遇到的问题都不一样，每天都在打怪升级，电力，卫生，遮光、降噪、虫子等所有问题，都摆在你面前。比如房车轮胎泄气导致房车倾斜，客户投诉有“晕车”的感觉。这个问题怎么解决？我们发现撑起来也不是办法，打气也不是办法，因为车本身30吨压在这里，已经造成沉降了。每天遇到的问题都是实实在在的。

最难的是我们是第一个吃螃蟹的人，没有可参考的企业。放眼全世界营地行业，能提供水和电，风景好，就是五星级营地了，但小白用户要的是酒店式体验的露营，对标的是五星级酒店的系统，洗澡时3秒钟没出水就会投诉，但专业露营用户在营地一般是不洗澡的。用户对这里预期值很高，希望这里既没有虫子，又不冷又不热，又有热水洗澡，吃的还能达到米其林标准，这才符合一晚上几千块钱的消费。

怎么解决客户的这些问题呢？除了客户预期管理之外，要从服务体系上把这些问题预先解决，探索和实验与酒店系统完全不同的玩法。例如让顾客知道，营地一大乐趣就是自己做饭；让用户去观察虫子，去和大自然互动。

《深网》：营地运营是一个苦活、累活，也是一个精细活，团队怎么搭建？

李海波：大量创业者认为自己干什么都能成，这本身就是误区。我多次创业，也在大厂呆过，但进入营地行业后，自己还是个小白。把梦想落地需要几件事协同。首先，要找到合伙人和团队，搭建基建能力很强的团队。

建设酒店服务团队是我的短板，所以只有找到这方面的合作伙伴和协同方才能把这个事干起来，再叠加我的想象力、内容运营能力，及我各方面资源，最后变成一个拳头，力出一孔。

在运营方面，国内营地大多是农家乐和民宿的升级版，把房子变成帐篷就变身营地，但我们的逻辑不是这样的。我们营地实践方向叫Web3.0，即用共建、共享、共赢体系把团队力量凝聚起来。

共建，星谷营地里的接待中心、每一辆房车、咖啡厅、剧本杀、威士忌酒吧、餐厅和泳池等都是有业主的。真正属于我的资产只有2号房车这一辆。和业共建能帮我承担整个地面建筑的成本。一辆30万的车属于业主，20年运营周期也属于业主。

共享，即营地的用户和是系统和业主是共享的。例如，有做教育培训机构的业主，可以把课外班放在这儿。有的业主做咖啡产业，可以把自己的咖啡厅开到这里来。有业主生产酒，就把特色威士忌酒放在这里。比如我们大董业主，把大董预制菜放在这儿。把这些人的能力基于业主合作形态全部放到一起，这叫做共享。

共赢是最后产生的收益共享。我能确保每个参与这个营地的业主有40%的收益。40%什么概念？每个业主一辆车投入29.8万，在过去这几个月里，最高一个月一个人能分3万块钱，不到2年就能收回成本，可以收20年，首先这是一个盈利的事。其次，可以把业主公司的业务跟营地连接，不只是连接星谷一家，我会把它复制出去，覆盖全国的营地体系。共建、共享、共赢这个体系形成的品牌价值，所以我们本质上还是一家互联网公司，而不是传统的营地公司。

《深网》：前期投入3000万有多少是你自己的，有没有其他的股东？

李海波：没有，都是我自己投的。我先给大家搭了个系统，就像马云搭了一个阿里巴巴，后来上面长出来的淘宝网、天猫是商家的体系。

学习阿那亚模式

《深网》：目前整个星谷营地及您旗下的营地体系的收入除了客人房费之外，还有其他商业收入吗？

李海波：虽然星谷营地房车平时3000元左右一晚，节假日能达到5000元一晚上，但价格仅和成本持平，并不能盈利，仅靠房间、餐饮盈利，营地是没有前途的。未来，营地一年会有接近100万的品牌收入，最后星谷营地会成为一家广告公司。

目前已经有30家品牌把这里作为超级链接的品牌公司，例如小米、长江商学院、正和岛等，他们会把这里作为户外试验田。例如，小米智能家居怎么在户外实现，长江商学院开学典礼、毕业典礼都在这举行。此时，星谷营地就是一家以内容为出发点的活动公司，也可以把它理解为高端团建公司或音乐机构。今年这里举办了很多场音乐会和演出，例如唐朝乐队音乐会、张楚音乐会，开心麻花演出等。

从这个维度看，我们又是演出公司、音乐公司、品牌公司、广告公司。营地、住宿只是最底层的基础服务，保证你能够在这儿停留下来，且有很舒适体验，这是一个基础服务。犹如希尔顿等知名酒店，酒店住宿只是收入的一部分，他们每年承建的活动、会议、餐饮都是其营收来源，我们相当于在山里面开了一个五星级酒店。

《深网》：听你的描述，感觉商业方式和阿那亚有一点相似。

李海波：有一点相似。我非常崇拜阿那亚体系，设计者是我偶像。我喜欢阿那亚体系有三点。第一，通过有象征意义的建筑体把话题和客流连接起来，例如阿那亚有禅修院、音乐厅等特色建筑，顾客愿意去打卡，做活动，这就是它的价值，把美学价值添加到建筑社区里。第二，阿那亚“客户都是对的”的服务体系值得学习。第三，我们学习了阿那亚的内容和社群体系，即通过特定的建筑属性把人聚在一起。很多人去阿那亚不是为了吃喝，而是想今天能遇到什么有趣的活动，能碰有哪些有价值的人。我在阿那亚参加了很多场非常小众的活动，这些活动在城里面十年都遇不到一次。

《深网》：营地运营只是整个露营产业的一环，你会推荐创业者通过哪一个环切入到露营行业？

李海波：营地产业非常大，城市之外的东西都可以叫营地。首先是供应链层面，我身边很多朋友在做营地供应链，比如有人做储能系统，有人做灯，有人做充气沙发，这都可以成为营地的一部分，只要和户外元素相关，能引起人们的购买欲望的都可以叫营地前端供应链。

过去一年，营地概念带动了牧高笛、挪客、三夫等相关概念股的大涨，前端供应链是营地行业第一波红利的获取者。供应链后端有精酿啤酒、锅圈、烧烤炉、预制菜等食材以及演出、剧本杀等内容服务体系。

处在中间链条的营地运营反而是最苦的，既要花钱买供应链上下游的产品，中间还要服务好顾客。营地产业是服务行业，干这件事要把这套SOP流程梳理出来，补短板，建立自身的护城河。

建立护城河的核心难题在于，你要知道你是谁，能干好什么。例如，我是一个手工制作爱好者，我干一个木工主题营地估计能成。在接下来两年时间里，20万家营地中的三分之一要找出自己的核心特色和独一无二的点。一个核心特点就能够完成一项商业的梦想，这就够了。

《深网》：后疫情时代，出境或者跨省旅游慢慢恢复，会对露营行业有打压吗？现在行业有应对之策吗？

李海波：当然会有。放开会释放一部分的需求出去，但影响不会太大，因出境游、跨省游和露营不是非此即彼的关系，露营行业要接住的是45到50个周末人们没地去的问题。此外，近郊资源本身相对稀缺，最后拼的还是拿什么吸引用户。例如星谷营地，一共就60间客房，北京2000万常住人口，所以露营现在还是一个巨大且未被满足的市场。

《深网》：这么大需求，会不会调整营地扩张速度？

李海波：营地行业前期可以赚一些热钱，后面都是冷钱了。冷钱是指大家深思熟虑后还是决定选择你，这太难了，是考验内功的时候。一些采用加盟、授权联名方式做营地的企业会选择标准化，像地中海模式Club Med，持续做一套服务流程和标准。在露营这个行业，我们在练内功，要标准化方面建立领导地位。例如餐饮、住宿需要达到什么标准等。

《深网》：露营行业都是一些小而美的公司，没有巨头，这个判断准确吗？

李海波：不准确。过去20年，美国最大房车营地集团KOA把899家美国营地纳入旗下，在营地行业一统天下，输出公司的人才、标准、产品、服务体系。国内营地企业如果能持续在用户认知、IP塑造、产品模型、运营方法和人才输出上达到一个标准，也有这个机会。

目前，我们在上海迪斯尼、北京的佛子庄、广东惠州、武汉的梁子湖复制很多营地，但复制十个容易，要复制一百个，需要人才体系的保证。营地本质上还是靠主理人能力来放大和覆盖。目前，我们人才体系还在构建中，明年可能做100个营地。我相信这个行业一定会出现一家企业，去做标准化、人才体系构建这件事情。

《深网》：哪些公司更有这样的潜力呢？比如携程这类互联网平台公司还是希尔顿这类酒店型的公司？

李海波：我不觉得酒店行业能干这个事，也没觉得携程能干这个事，我觉得美团能干这个事。

《深网》：为什么？

李海波：我一直在想，如果营地里的生活能和城市一样便利，“生活在别处”的概念就能实现，这时，美团就成为重要推手。美团的服务强，一般下单1小时就送达。如果有一套户外露营服务体系能all in露营行业，再加上我们的基建，“生活在别处”的梦想就能实现。不知道美团有没有在做这个事？我上次跟王兴聊过，他说不太懂露营，等他体验后再看这个行业。说王兴有机会，是因为美团配送体系强，配送服务面广，因为露营行业本质还是服务。

露营文化是寻找内心乌托邦

《深网》：网上对露营文化有争议，一些人认为露营文化是中产或Z时代在社交网站上炫耀的一个场景消费。怎么看目前中国露营文化？你觉得中国的露营文化跟美国的露营文化的差别大吗？

李海波：差别太大了。北美和欧洲的露营体系是基于渔猎文化来做的，渔猎文化天然和露营相关，我们是农耕文化，与露营距离较远。

从1868年至今，美国露营行业已有160多年历史了，露营文化植根于每一个北美家庭。全美60%的家庭都有房车，每周露营一次的家庭占到40%。在中国，万分之四都不到，这是认知基础。

所以中国露营行业也要找到自己的精神内核。其实，中国露营文化历史悠久，例如曹操用天幕和帐篷迎接蔡文姬归汉，苏东坡、张岱在野外露营写诗都算露营的起源，苏东坡在户外和和尚一起烤肉，才写出了《定风波》里的“也无风雨也无晴”。

所以，我们在通过露营寻找的一种心静要素，短暂的从城市逃离，重拾自我，元气满满的去面对这个不确定的时代，这就是露营文化在中国的根本。

《深网》：也就是说美国和中国中产对露营的希望不同？

李海波：非常不同。美国露营会用斧子，会劈柴，会点火。中国露营是即使我连天幕都搭不起来但内心也是向往山野和户外的。所以在国内做营地要给用户营造一个短暂逃离的乌托邦，就像做了一个梦，梦才是保持奋斗的动力和来源，没有梦想就没有一切。

《深网》：看了一些资料，日本露营在发展早期，日本政府会出资建设一些公共的营地，也会扶持私人营地的发展。目前国内露营行业需要政策支持吗？

李海波：太需要了。首先我们需要有主管部门来规范行业，什么能做，什么不能做。能做的话，能做到哪个程度？没有规则时，要么是犯规要么就是不敢做。

第一，过去国内露营行业没有标准。无论是文旅、林业、农业部都没有对山区的郊野公园、林地、荒地有明确的规范。用水怎么解决？用电怎么解决？用火怎么解决？所有这些东西都要有一个明确的规范和标准。

第二，露营本质上和乡村关联。在乡村振兴的大主题下，营地行业可以帮助乡村振兴做很多轻投入高回报的探索，在不破坏环境的背景下，给农民带来收益。

第三，要建构中国自己的露营文化，而非学习、模仿西方的露营文化。这个事急不得，预计需要十年左右时间。

《深网》：回顾2022年，你觉得露营行业的关键词是什么？

李海波：在过去2022年，大多数行业的关键词都是“不确定性”。露营行业有三个关键词：“确定”、“美好”、“连接”。有趣的灵魂在另外一个地方相聚是露营的根本，一顿烧烤，一团篝火，一瓶美酒，一首音乐。在今天这个时代最稀缺的是能让我们温暖的东西。

《深网》：2023年，露营行业会发生哪些变化？

李海波：前半年爆发，后半年洗牌。利好政策出台、人才体系搭建后，就是爆发。爆发之后发现一地鸡毛，行业开始洗牌。此时找到自己独特性、建立护城河的企业就进入了良性发展周期。疫情只是缩短了露营行业的Gartenr曲线，让其在两年之内实现了。

腾讯新闻出品内容，未经授权，不得复制和转载，否则将追究法律责任。