亚朵卖完枕头的下一步

一家酒店公司把枕头卖成了重要生意，下一步应该卖什么？对亚朵而言，答案可以从卧室里的气味开始寻找。家居香氛既能在酒店被体验，又存在持续消耗的可能，值得成为床品之外的试验方向。但真正决定这门生意能否成立的，是顾客回家后愿不愿意继续购买，以及每一笔订单能不能留下利润。

一、枕头卖得好，还要考虑顾客下一次买什么

亚朵以连锁酒店起家，又通过亚朵星球等品牌经营床品零售。2025 年，其零售收入达到 36.71 亿元；2026 年上半年为 26.46 亿元。零售已经成为值得单独研究的业务。这两个数字分别对应全年和半年，不能直接当成同比增长，更不能把所有零售收入都视为枕头收入。

枕头成功的重要启发，在于酒店能够帮助消费者判断一件难以通过图片选购的商品。看参数时，很多人分不清不同枕头的支撑、软硬和高度；睡过一晚之后，至少能判断自己是否喜欢。真实体验让原本抽象的宣传变得具体，也让酒店建立的信任有机会延伸到商品。

这一机制仍需产品质量、迭代和线上运营共同支持。酒店提供体验，并不意味着每个线上买家都住过亚朵，更不意味着酒店可以包办所有获客。亚朵已经证明自己能经营零售，但未来换一个品类，仍然需要重新回答消费者为什么购买。

床品的长期约束，是同一家庭不会无限增加枕头和被子。购买数量与床位、家庭成员有关，更换也有周期。随着客户增加，企业需要同时寻找新家庭、满足更新需求，或让已有客户购买其他产品。市场仍可能增长，只是同一位顾客带来的新增收入未必一直增长。

因此，“卖完枕头的下一步”不意味着枕头已经卖不动，更没有证据证明市场已经饱和。亚朵完全可以继续改善床品，同时探索新的消费频次。值得讨论的是，怎样让已经认可亚朵的顾客，在换枕头之前，还有其他自然的购买理由。

二、为什么香氛值得比睡衣先试一步

睡衣看起来离床品很近，但进入服装意味着面对尺码、版型、面料、季节和个人审美。消费者认可亚朵的睡眠体验，未必就认可它的服装设计。香氛提供了另一条路径：顾客在酒店接触到一种气味，愿意把相似的氛围带回家，并在使用后补充。

这种联系并非完全从零开始。亚朵 2025 年年报披露，旗下 SAVHE 酒店提供入住香氛选择。已有体验资源为零售延伸提供了起点，但公开资料尚不足以确认香氛

独立的收入、利润和复购表现。我们讨论的，是这类体验能否进一步发展为可持续的商品业务。

香氛与枕头之间也存在明显差异。枕头可以围绕支撑感和舒适度展开比较，气味则更依赖个人喜好与使用环境。同一种香，在酒店大堂、客房和家里，感受可能不同。亚朵需要验证家庭使用体验，不能仅凭酒店中的好评决定量产。

更重要的是，香氛是消耗品，却未必拥有稳定的品牌复购。消费者用完一瓶之后，可能换一种气味，可能换一个品牌，也可能停止使用。消耗只能创造下一次购买机会，持续选择亚朵才会产生长期价值。这是整个策略中最需要验证的假设。

因此，亚朵更适合从一个清晰的用途切入：让顾客把喜欢的酒店气味带回家。先开发少量代表性香型，配合家居扩香产品和同香型补充装。顾客购买第一件产品，说明体验能够转化；愿意再买补充装，才更接近一种稳定的使用习惯。

三、香氛行业不缺新品牌，也不缺失败案例

这样的选择也有竞争上的考虑。香氛行业已经有擅长内容、审美和产品开发的企业。呈白从瓷花香薰延伸到线香、香挂，闻献则围绕高端香水建立品牌。亚朵进入的市场并不缺乏新玩家，它需要发挥酒店体验的价值，并逐步建立自己的香型开发能力。

资金门槛可以从公开案例中获得一些参照。2026 年 8 月，呈白完成数千万元人民币 Pre-A 轮融资；闻献在 2022 年完成数千万元人民币 A+轮融资；气味图书馆 2021 年的 B 轮融资达到数千万美元，当时已拥有近 80 家门店。

这些金额说明，数千万元能够成为品牌建设的重要资金来源，却无法证明行业平均投入就是这一水平。融资可能覆盖数年，公司此前也有投入，日常销售还会产生回款。把某轮融资直接等同于创业成本，会低估品牌长期建设所需的资源。

融资也不保证品牌能够持续经营。普拉斯兔曾获得数千万元天使轮融资，2026 年 10 月的行业报道已提到其旗舰店关停。这个案例无法单独解释失败原因，但提醒后来者：资金可以支持试验，稳定需求和经营效率仍要靠业务证明。

四、亚朵可以拿出多少钱，怎样控制试错损失

对亚朵而言，资金承受能力相对明确。截至 2026 年 6 月底，现金及现金等价物与短期投资合计 57.22 亿元。上半年经营现金流扣除固定资产及无形资产购置后约为 11.15 亿元，同期分红与回购支出合计 12.45 亿元。公司有现金，但新增资金已经面临多种用途的竞争。

基于前面的财务分析，可以把香氛首年的总资金授权设为 3000 万至 5000 万元，首批释放 1000 万元，累计损失控制在 2000 万至 3000 万元。这是一套建议预算，

取决于管理层愿意承担的风险，并非公司已经公布的计划，也不是保证成功的最低投入。

这笔预算成立的前提，是使用外部生产能力，复用现有酒店和零售渠道，控制产品数量。资金应覆盖研发测试、专门团队、体验耗材、适量营销和库存周转。若同时自建工厂、开设大量独立门店，或者铺开几十种香型，就需要重新计算资金需求。

资金投入也不等于最终亏损。一部分钱暂时留在库存和预付款里，销售后可能回收；但滞销产品并不会因为记在资产负债表上，就自动保住价值。停止项目时的库存减值和合同退出成本，同样应计入损失上限。

五、卖到数千万元，还要过盈利这一关

酒店渠道究竟能带来多少销售，可以做一个示意测算。假设 500 家酒店参与，每家 100 间客房，入住率 75%，每次入住平均两晚，每笔订单净收入 250 元。这里的净收入已经扣除税费和退款，所有参数都用于推演，不是实际经营数据。

按照全部房间入住次数计算，若 1%的入住产生购买，对应年收入约 1711 万元；转化率为 2%，约 3422 万元；达到 3%，约 5133 万元。这是 500 家酒店完整运行一年的情景，不能直接当作首年预测，也不能把重复入住的客人都算成新客户。

测算说明，酒店网络有机会支持一门数千万元收入的生意，但销售额仍然受转化效率约束。增加体验点并不会自动增加订单，更多销量也可能来自更多促销。试点应记录购买来源，区分住客购买、外部电商获客和老客户复购，避免把不同渠道混在一起评价。

盈利要求更严格。假设扣除产品、履约、渠道佣金、门店激励和获客费用后，贡献利润率为 20%，5000 万元收入能留下 1000 万元，用于支付团队和研发等固定费用。若这项利润率降至 10%，同样销售额留下的钱就减少一半。香氛的高售价无法替代这笔账。

亚朵尤其需要把酒店渠道的成本算完整。体验装、陈列、培训和销售激励都会消耗资源，加盟商也需要明确的参与理由。把这些支出留在酒店账上、只在零售端记录收入，会夸大香氛的盈利能力，也会让扩张判断失真。

六、先让顾客愿意买第二次，再考虑扩大规模

管理资源同样需要设限。香氛涉及专门的配方、香型稳定性和供应商管理能力，酒店团队与床品团队不能天然替代这些岗位。如果新项目持续占用核心团队，却没有降低获客成本或形成复购，它的真实代价还包括床品研发和经营改善被推迟。

更合理的实施方式，是先选择 50 至 100 家酒店试点，观察顾客是否愿意以正常价格购买，再追踪带回家后的使用反馈。到达合理消耗周期后，检查同香型补充装的购买情况。第二轮资金应取决于这些结果，而非只取决于第一批产品卖出了多少。

如果购买主要依靠赠品和深度折扣，停止补贴后订单明显消失，或经过调整仍无法获得正的订单贡献，就应缩小项目。若顾客愿意持续购买，获客成本也能由后续贡献覆盖，再逐步扩大酒店范围和线上销售。扩张阶段仍需检查库存，避免销售增长掩盖资金占用。

短期目标也不宜直接设成再造一个亚朵星球。新业务年收入数千万元，可能已经有商业价值，但相对于集团零售规模，尚不足以改变增长结构。区分试点成功与成为主要增长来源，可以减少团队为了追求规模而过早投放和压货的冲动。

亚朵在香氛上的第一阶段成绩，可以是一款持续卖得动的产品、一批愿意补充购买的客户，以及一套算得清成本的渠道。床品继续承担主要的零售业务，香氛按验证结果获得下一笔预算。顾客第一次把香味带回家之后，第二次愿意回来付钱，才是这条新路径值得继续走下去的证据。