

民宿、客栈运营中的“痛点”与“难点”

——无锡市民宿、客栈运营情况调研

虞伟民

随着旅游消费的不断升级，消费者对旅游住宿的需求越来越多样化。民宿、客栈作为一种新型的非标准住宿业态，站在了全域旅游创新升级发展的风口。

无锡市旅游行业协会旅游职业教育分会，为解决民宿客栈运营过程中的“痛点”与“难点”，发挥行业协会的咨询、服务职能，提高民宿、客栈店长与管家及其从业人员的职业知识与技能，对宜兴生态旅游区、阳山农村田园综合体、马山旅游度假区、荡口古镇、灵山拈花湾小镇和南长街清明桥历史古街等部分民宿客栈的运营情况，开展了调研。

一、民宿、客栈的基本种类

无锡市的民宿、客栈主要分布在宜兴、阳山、马山以及诸如南长街古街、荡口古镇等特色景区。

本文抽样调研了宜兴的横岭 97 号、乾元茶社、绿缘山庄、龙隐江南、原舍溪上、心宿、竹月原乡、篱笆园深氧墅，阳山的田园东方稼圃集、鸣珂里、欢墅，马山的如愿文化客栈、胜子岭、慕湾果园蒙古包、云居西村，南长街清名桥古街的莫宅，荡口古镇尚苑客栈，灵山小镇拈花湾民宿等 18 家民宿客栈，发现其具有以下特点：

（一）经营模式各有不同

1. 企业集团化经营类民宿

灵山小镇拈花湾民宿 1200 间客房，阳山田园东方稼圃集民宿 22 间客房，宜兴乾元茶场 7 间客房，都属于企业集团的配套经营项目，由企业集约化统一运营管理，在营销手段与资源整合上具有区别于普通单体民宿、客栈的优势。

2. 乡村度假酒店式民宿

宜兴篱笆园深氧墅 99 间客房、绿缘山庄 50 间客房、马山云居西村 80 间客房，如愿文化客栈 50 间客房。这类拥有 50 间客房以上的民宿已具有乡村度假酒店的特性，与一般的民宿相比，凸显出更多的服务规范化与设施标准化特点。

篱笆园深氧墅、绿缘山庄、云居西村都是聘用了职业经理人负责运营，这些职业经理人都具有酒店管理的背景，对规范化服务和标准化管理很熟练，但乡村度假酒店或民宿却又不完全等同于普通酒店，如何融合地域特点、文化特色、体验项目等内容开展个性化的服务与营销，是经营者面临的现实课题。

3. 业主经营管理式民宿

原舍溪上、胜子岭、龙隐江南、竹月原乡等，都是由业主直接负责经营管理的民宿，业主对经营的“痛点”和运营的“难点”有着更为直接的经验。

4. 职业管家运营式民宿

心宿、欢墅度假别墅、鸣珂里、慕湾果园蒙古包、尚苑客栈、莫宅民宿、横岭 97 号属于职业管家负责运营的民宿。如果职业管家缺乏职业化素质与技能，加上单体民宿资源有限，往往在运营上只能凭个人的能力和见识，在经营上处在业主的业绩考核要求与客源市场拓展艰难的夹缝之中。

（二）经营管理者非专业化

民宿、客栈相比酒店具有不小的差别，酒店具有规范化的管理制度、职业化的管理者、专业化的运营团队。而民宿、客栈是新兴的业态，无论是业主经营、还是职业管家经营都缺乏专业化的培训和职业化的技能，往往都是以“摸着石头过河”的方式在实践，所以其经营管理的难度可想而知。

（三）经营管理能力参差不齐

欢墅度假别墅位于阳山镇，是三栋欧美式风格的独立别墅，每栋别墅有 4 间客房、客厅、书房、厨房、桌球房、棋牌室和影视厅，包栋租住，2800 元/天。这种民宿的经营方式是由斯维登集团与开发商签约租赁，营业利润和费用（人工费用由经营方负责）各占 50%，由斯维登集团派遣职业店长曹女士负责经营管理。他们制订了《欢墅接待话术七步曲》，对有关管家进行专业培训和考核。因为曹店长经营管理有方，斯维登公司又同时让其接手拈花湾的 20 间客房的民宿，短短半年就让拈花湾的民宿从亏损状态进入到基本盈亏平衡状态。

宜兴龙隐江南民宿 22 间客房，是由著名设计团队设计的典型江南别院式建筑，既有江南民宅的文化底蕴，又有现代简约的时尚元素，在格调、品味、功能上达到了完美的融合。总投资 2000 多万元，2018 年营收达到 1200 多万元，开房率达到 82.3%，利润率达到 30% 以上。经营者是股东之一的小宋，大学毕业，在营销上充分应用了互联网平台、抖音、短视频、讲故事、共享大数据等 O2O 手段与技巧，目前又投入 500 万左右建设二期大众化客房。

但是，像荡口尚苑客栈，因受到古镇收门票的严重影响，获西村的心宿客栈因受到客栈硬件陈旧落后的影响，竹月原乡、慕湾果园蒙古包受到区域季节性影响等因素，目前可以说是惨淡经营。

二、民宿客栈经营的“痛点”——客源不稳定

1. 季节性太强

在调研中，民宿、客栈经营管理者一致反映：“季节性太强，客源不稳定”“周五、周六门庭若市，周日到周四门可罗雀”。

2. 瓶颈破解有术与乏术

宜兴乾元茶舍民宿，是乾元茶场的配套设施，他们创设了“十年期领养茶园的会员模式”，领养者每年除了“明前茶”的配额外，可以每年带 10-20 个人到茶场和民宿住宿、游玩、消费。这样既带动了茶场的生意和民宿的客源，同时因要预定又破解了非周末客源不足的难题。

龙隐江南民宿通过线上的多元化互联网平台、自媒体营销和线下的渠道营销、活动营销，在确保节假日、周末客源爆满的前提下，同时带动了非周末的入住率达到 72%。

尚苑客栈业主通过台湾民宿客源资源整合和开展面向全国民宿业主、管家的培训、实习，在一定程度上带动了客栈的客源。

但是，其余的大多数民宿、客栈却深感在破解非周末客源难题中力不从心。

三、民宿客栈经营的“难点”——无特色、营销难、缺人才

现实中，破解民宿、客栈客源不稳定这个“痛点”难题，需更新经营理念、提高专业技能、培养和留住人才。

1. 难点一：讲故事，塑造特色无从着手

与酒店不同，民宿要有故事、有特色、有互动性的主人文化，才能更好地吸引客源。

面朝南长街清名桥古街、紧邻古运河的莫宅民宿，业主是著名的设计师、文创领军者，不仅民宿的建筑修旧如旧，充分体现了江南民宅的雅致，而且突出了有 500 年历史的莫宅，曾出过两届进士，招过状元女婿的名门望族府邸的历史文化故事。古宅内老结构老物件，述说 500 年的历史，这就是一个文化的亮点、一个抢眼的卖点。

篱笆园深氧墅以紫砂文化和茶文化作为宾客常年的体验活动内容，以挖笋、采杨梅、采草莓、打栗子、采茶制茶等季节性体验活动吸引宾客；鸣珂里民宿以剪纸、制陶，田园东方稼圃集民宿以扎染、制香等非遗体验项目丰富客人的闲暇时间。

但是，大多数的民宿、客栈仅是一个提供非标准食宿的场所，没有故事、没有文化特色、没有家的互动性主人文化，即使经营管理者想在这些方面作努力，也因理念、知识、技能和资源的不足而无可奈何。

2. 难点二：线上营销单一，线下营销缺渠道

有关统计数据显示，在进行民宿客栈预订咨询时，近 86% 的用户选择通过手机 App 进行筛选和预订，其次是 PC 电脑端。由此可见，用户在住宿产品偏好渠道上呈现相同趋势，移动手机端是主要预订渠道。

然而，民宿、客栈经营管理者，怎样把自己的优势和特点，通过 PC 端、手机移动端、微信公众号、百度、携程、小猪、头条、抖音等渠道产生网红效果，在线下开展渠道营销、活动营销，在理念上和技能上存在很大的差距。

3. 难点三：经营管理人才匮乏

篱笆园深氧墅、拈花湾禅意民宿、龙隐江南、原舍溪上、田园东方稼圃集、云居西村、竹月原乡等民宿客栈都反映管理人员、服务人员严重缺乏。

四、解决“痛点”，在于打造自身“IP”

如何解决“客源不稳定”这个“痛点”，第一是理念要更新。

时代在发展，旅游经营理念要随之更新。《中国旅游家》首席顾问王钧凯认为：从观光旅游的 1.0 时代，到观光与体验相结合的旅游 2.0 时代，再到文化旅游的 3.0 时代，如今中国旅游已进入以 IP 驱动旅游的 4.0 时代。

IP 是知识产权的英语缩写，通俗的理解就是品牌。打造民宿、客栈旅游 IP 就是指要有好的形象和故事。相比传统旅游，IP 旅游极大地丰富和完善了旅游产品的内涵及价值；在运营模式上，IP 旅游不同于传统旅游纯粹依靠基础设施、营造景观获取投资收益，而是通过文化资源的创意转化获取文化附加值以及良好的综合经济和社会效益。

第二是如何打造 IP。在旅游 4.0 时代，旅游 IP 打造体现在：一是科技含量，二是文化含量，三是精彩的故事，四是较强的娱乐性。

对民宿与客栈而言，龙隐江南民宿设计的艺术性、院内墙边沟内雾化的科技含量得到了充分的体现；莫宅的历史故事与非遗项目的体验体现了精彩文化与故事的吸引力；篱笆园深氧墅、绿缘山庄、乾元茶社、田园东方稼圃集、鸣珂里民宿的参与式互动性体验项目，都在打造自身独特的旅游 IP 方面做出了有效的探索。

每一个 IP 的打造需要一个过程，这个过程包含：一是创意，二是积累，三是培育，四是成长，五是品牌，六是扩张，这才是形成 IP 的完整模式。比如“小黄人”“唐老鸭与米老鼠”的案例等。

第三是打造 IP 的基础。打造 IP 需要专业人士、专业团队的创意、策划和培育、维护。

单体的民宿、客栈力量过于单薄，需要行业协会组织搭建有关平台，整合社会优势资源开展相关的咨询服务。

五、解决“难点”，在于搭建“共享资源平台”

不少民宿、客栈业主投了资金、建了房舍、聘了管家，但是不知道自身的特色在哪里，故事从何讲起？

有些业主有情怀、有想法，但是怎么营造“家”的“主人氛围”，怎么讲故事？谁来讲故事？怎样精准营销？

这些不是力气活，而是技术活，需要专业团队、专业人士来组织实施。民宿、客栈体量有限，人力财力单薄，无法如规模型酒店、旅游企业那样组建专业团队、聘请专业人士。

调研过程中，民宿、客栈的业主、店长、管家都一致地希望行业协会能够搭建“民宿、客栈联盟”平台，整合社会优势资源，为民宿、客栈解决单体民宿客栈难以吸引客源的“痛点”。

搭建“共享资源平台”，主要是整合文化创意团队、职业能力培训提升团队、互联网精准营销团队资源，让有意愿参与其中的民宿、客栈能够通过共享达到三个目的：

1. 共享运营指导的智力资源。帮助用户实施民宿、客栈的文化创意、特色策划、故事挖掘项目。

2. 共享互联网精准营销资源。帮助用户依托 PC 互联网、手机移动互联网、微信、头条、抖音、百度小程序、支付宝小程序、QQ 小程序、阿里云小程序……开展数字化精准营销。

3. 共享客户信息资源。在联盟平台上，可以彼此共享客户和不同区域民宿客栈的信息，让联盟内的客户与商家能够互通信息，享受优惠，得到优先惠顾。

在此基础上，行业协会还可以提供店长管家的职业技能培训，让非标准化的民宿客栈能够给宾客提供个性化、互动体验性的别样享受。如有可能还可在此共享平台上，组建民宿与客栈店长、管家储备人才库，实现人力资源的共享、培训培养和按需输送。

六、通过调研看职业院校人才培养与民宿客栈需求

党中央、国务院高度重视乡村民宿和全域旅游工作，文化与旅游部部长雒树刚在 2018 年 11 月举行的“全国发展乡村民宿推进全域旅游现场会”上指出：“小民宿，大产业”“小民宿，大市场”“小民宿，大联动”。

小民宿，大产业。2017 年全国乡村旅游达 25 亿人次，民宿消费达到 200 亿元，预计到 2020 年将达到 365 亿元。

小民宿，大市场。乡村民宿以其独特的自然风光、文化风情、慢生活体验将越来越受到市场热捧。

小民宿，大联动。随着乡村民宿业态的不断演化和升级，将不断催生民宿设计、建设、融资、运管、培训、用品、餐饮、营销、预订网络等多种服务业态，并将促进游乐娱乐、度假、康养、教育、生态农业、创新农业等多种产业的发展。

民宿客栈在运营过程中，显示出的运营者职业素质有待提高、专业运营能力亟需增强、专业人才严重缺乏的问题，对职业院校的专业设置、人才培养目标计划和为企业、行业社会培训服务提出了新的课题。

在无锡市现有的 50 所技校、中职、高职校中，开设旅游服务专业的院校有 12 所，相关专业的在校生 3000 人左右。但是，只有 2 所院校正在或准备开设与全域旅游相关的课程和为民宿客栈的运营者提供社会培训服务的设想与计划。

职业院校在主动适应社会经济发展的需求、适应全域旅游背景下民宿客栈生存发展需求的过程中，要在新商科、新旅游专业建设、课程设置针对性调整、人才培养目标途径和为全域旅游企业提供职业化专业技能培训服务方面制定相应的计划和方案。