

长三角一体化背景下莫干山高端民宿业向何处去（下）

崔凤军 池静

莫干山是中国民宿经济的一杆旗帜，也是浙江高端民宿产业集群的代名词。要抓住长三角一体化、乡村振兴国家战略带来的机遇，勇于迎接挑战、再创辉煌

随着十九大后乡村振兴战略的全面实施，尤其是长三角一体化上升为国家战略，全国各地的高端民宿、精品民宿越来越多，长三角地区民宿业更是风起云涌，对莫干山客源市场产生了不小的冲击。同时，莫干山地区存在环境容量狭小、人口密集、民宿同质化突出、旅游目的地建设不及时等问题，需要对这些问题做出诊断，提出切实解决思路与方案。

“机遇与挑战”：德清莫干山民宿有未来吗？

莫干山民宿并非总是歌舞升平。德清乡村旅游业发展面临着转型挑战，民宿业发展正处在一个新的发展“关口”。据不完全统计，截至 2018 年底，莫干山民宿数量已经达到上千家，竞争已趋白热化。

从外部环境看，长三角一体化国家战略的实施为莫干山带来更多的机遇：以上海为龙头的开放大格局进一步彰显市场竞争力，海内外的创业者集聚长三角，他们本身既是生产者，也是中高端消费者，对近距离短期度假产品的需求高；沪苏湖高铁等快速交通体系即将建成，基础设施互联互通，德清在长三角区域的地理优势更加明显；杭宁绿色经济带等区域战略的实施，让长三角的“第三条边”壮大，莫干山作为杭宁绿色经济带的重要板块，必将得到更多的市场关注和资源注入。

高端民宿集聚区不再是莫干山的“专利”。长三角一体化战略的一项重要内容是“生态环境共保联治”，这就意味着“两山理论”将在全域范围内得到实践。随着生态环境的改善，尤其是乡村振兴战略的大力实施，将激活越来越多的乡村、海滨、湖滨、山地、溪边、海岛等特色地块，市场上的高端度假产品越来越多，对莫干山民宿市场产生挤压。以浙江为例，以安吉、临安、长兴、德清为代表的山区民宿，以乌镇、西塘、南浔为代表的水乡古镇民宿，以松阳为代表的文化遗产民宿，以嵊泗、温岭、洞头为代表的海岛民宿，以西湖为代表的景区民宿，以及以莫干山、西湖、长兴水口、乌镇、西塘、临安、桐庐等代表的民宿集聚区，民宿业态百花齐放、各具特色、魅力逼人。江苏、安徽乃至上海郊区也都有大批特色、高端民宿产品上市。莫干山附近的埭溪镇，仅 2016 年开业的高端民宿就达 10 家。莫干山作为高端民宿的“策源地”，越来越多的成功者基于战略发展或“被迫”走出莫干山，比如，裸心系列走向苏州太湖“裸心泊”、绍兴“裸心泉”、成都“裸心源”，虽然扩大了莫干山的“江湖地位”，但也会对莫干山造成一定冲击。这个态势在未来五年还将继续深化，莫干山民宿“皇帝女儿不愁嫁”的局面将会彻底改变。



从内部看，问题主要表现在民宿业井喷式增长带来的无序竞争和管理跟不上、旅游吸引物单一等方面。

低价竞争不可避免。自 2007 年始到 2017 年，莫干山民宿一直以价格高、品质优、服务好吸引中高端消费客户，这一定位也受到了社会、市场的认可。但从 2018 年下半年开始，低价恶性竞争现象露头，一些原本卖到 1500-2000 元的民宿，打出了 299 元的促销价，而且有几年有效期。莫干山民宿业的执牛耳者竟然也打出 799 元一晚的低价，挫伤了民宿主人的自信心，冲击了莫干山民宿高端市场。一些旅行社、营销团队进入莫干山民宿主人微信群，采用报低价的方式要房源，发出了降价信号，导致价格崩裂。从丽江、大理的民宿业现状看，低价恶性竞争受害的是广大游客，受损的是政府形象，受难的是民宿主自己。大家意识到这是搬起石头砸自己脚的蠢事，但市场的压力传导给民宿业主，在价格“博弈”中如何避免“囚徒困境”是当地行政管理机构和广大业主面临的难题。

同质化现象越来越明显。莫干山民宿的高端品质是建立在建筑、装饰、服务的个性化基础上的，而随着民宿业的快速发展，难免良莠不齐、建筑雷同、装饰相似。上千间民宿集中在一个地区，出现个别雷同不可避免，但民宿一定要坚持自己的乡野文化属性。否则，越来越像度假酒店，给广大游客的视觉、体验产生疲劳，会失去一大批高端消费人群。

旅游目的地功能不完善。最初莫干山民宿的特点是无景点式旅游。民宿成为重要的吸引物，来自周边大都市区的白领、世界五百强高层周末来莫干山发发呆、洗洗肺，在房间外凉台的躺椅上喝一杯茶，仰头看看天空，低头看看溪水，体验连绵的竹海，慢慢享受时光。但随着莫干山民宿的名气越来越大，游客数量越来越多，莫干山已经从单一的民宿集聚区转化为旅游目的地，暴露出旅游配套缺乏的问题。由于缺少规划，原有的莫干山镇旅游功能不突出，缺少娱乐项目，缺乏休闲街区，没一家像样的超市，没一家知名品牌店，客人普遍感觉除了上山（莫干山山顶）没地方可去。基础设施也不配套，例如冬季集中供暖问题、旺季交通拥堵问题、部分河流污染问题、垃圾分类问题等都需要摆上日程。安吉、长兴、湖州等附近地区的民宿旅游业后来居上，说明莫干山民宿的旅游基础设施配套已成为关乎莫干山民宿生死存亡的大问题。

管理和人才缺乏。莫干山民宿井喷式发展，人才短缺现象突出。淡旺季差异提升了运营成本，招工难、留人更难。服务单一、服务意识薄弱、管家阿姨文化素质低等问题开始显现。好管家阿姨难找，本地阿姨待遇要求较高，成为很多民宿主的心头痛。服务不到位、卫生不到位、礼仪不到位与莫干山民宿品味、定位不太相称。

民宿主人情怀缺失。主人是民宿的灵魂，要保持自己的情怀，热爱民宿、热爱生活、精研细思、有工匠精神。一旦有了赚钱、暴利心思，民宿就会变形。从莫干山民宿业来看，这样的主人越来越难寻，开始出现鱼龙混杂、泥沙俱下的现象。久而久之，高价位与劣服务不匹配，导致民宿业整体声誉受损。民宿业主与村民邻里关系紧张会损害经营环境。访谈中发现，受过去一段时间“暴利”影响，盲目投资的人越来越多，一些房地产领域的资金冲入民宿业，走上设计型酒店的道路而非民宿，对周边民宿冲击很大。

经营成本大大提高。在访谈莫干山西坞里 73 号民宿许悠扬时了解到，最近几年莫干山地区的租金涨得非常厉害。2008 年第一家店租期 20 年租金 6 万元，后来同样房子租期 30 年租金 150 万元。2009 年第一家民宿的纯利润是 100 万元，2014 年到达峰值。民宿业主之前也做过 6 个民宿的管理，最好的一家一年纯利润是 130 万元。现在涨得最厉害的是人工工资，已经与上海、杭州不相上下，员工、管家基本要 4500 元/月起，阿姨 3000 元/月起。

“坚守与放活”：莫干山民宿的可持续发展

莫干山是中国民宿经济的一杆旗帜，也是浙江高端民宿产业集群的代名词。要抓住长三角一体化、乡村振兴国家战略带来的机遇，勇于迎接挑战、再创辉煌。







要坚持高端定位。高端化是特色，也是未来。以国际化的视野，站在国际的高度，引导、扶持莫干山民宿继续向着高端的方向发展。“洋家乐”是中国高端民宿的唯一注册品牌，政府和行业应该坚定不移走高端化路线。不仅要让它飘扬在莫干山不倒，而且要走向全国、全世界。严格限制民宿过快增长，实施规模、容量控制。坚持民宿定位，少引进或不引进乡村大酒店。对项目实行联合审批，坚决否决不符合莫干山定位的旅游项目或者其它项目。实施标准化管理，按照精品民宿要求提升品位，争取更多的民宿获评白金级、金宿级、银宿级。建立和完善民宿违法经营查处联动机制，对达不到标准的要求限期改正，整改后仍然达不到标准的要坚决取缔。

完善旅游目的地功能。从全域旅游的视角出发，加强公共配套建设，提升服务品质。莫干山的污水处理已得到有效解决，当务之急要解决莫干山民宿用水问题，要让莫干山民宿用上自来水，户户通自来水。加强公共交通建设，营建村与村之间的公共交通系统。每村要有一定配比规模的公共停车场，切实解决停车难问题。进一步丰富莫干山旅游业态，打造山地度假目的地，让客人有丰富的活动，如蝴蝶谷、公共游泳池、农产品集市、低空飞行项目等等。注重配套商业的招商工作，出台鼓励政策，弥补民宿业态以外的内容，引进艺术相关业态。鉴于莫干山民宿分布面广，可以村为单位，鼓励发展小型配套项目，如公共服务区、小型观光农场等，真正形成“一村一品”多产业文化融合，推出农事、茶艺、花艺、陶艺、传统食物等体验活动。

加大对外宣传力度。莫干山民宿能异军突起，与自媒体出现密切相关。2014-2016 年，以微信公众号为代表的自媒体开始成长壮大，莫干山民宿在自媒体的推动下进入了公众视野。目前，依赖自媒体提供免费宣传的时代已经过去，政府及行业协会必须冲在一线，通过持续不断的对外宣传，甚至走出国门，与日本、法国、英国、西班牙等国结对，举办推介会，信息直达，在全球打响“中国高端民宿第一山”品牌。启动国际化体验性参与性活动，创造一些热点话题，让人们走进莫干、享受莫干、品味莫干。恢复举办莫干山国际登山节，在游子文化节期间举办莫干山诗会、莫干山国际艺术节，举办莫干山国际艺术联展、莫干山国际美食节等。

持续开展村庄环境集中整治。开展小溪污染整治，强力推进“污水零直排”；制定法规，推出乡村自律守则，不允许在小溪清洗脏物；消除村庄主要区域的电线等视觉污染；全面禁止环保不达标的运输工具；大力推广电能替代，打造绿色“全电景区”；持续推进“厕所革命”，让莫干山真正“望得见山，看得到水，留得住乡愁”。

加强人员技能培训。莫干山民宿硬件设施好，设计独特，环境绝佳，不能输在服务上。政府要强力介入人才引进和培养环节，发挥好“莫干山民宿学院”作用，推出“德清管家”品牌，提高管家、阿姨文化知识，普及职业礼仪，建立健全培训机制。对于能达到金钥匙管家资质的人员给予相应的人才奖励或补贴。

科学管理民宿价格。价格是市场化行为，随行就市。但在淡季一些高端民宿降价比较厉害，直接拉低了整个莫干山民宿的品质，政府相关职能部门和行业协会应及时介入适度干预。携程的做法值得借鉴，某家民宿如把房价降低，再想涨价的时候会有幅度限制或将民宿降级，情况严重的直接予以摘牌。对莫干山民宿产品要进行梳理分类、分级管理，从服务、硬件等考量定价，签订守信公约。建立健全莫干山民宿科学的管理、价格体系。特别是要对农家乐和洋家乐民宿有个划分，不能让低品质的农家乐混在洋家乐民宿之中影响形象。把一部分低质量洋家乐降级为农家乐，这样也能疏导低价竞争问题。

完善管理体制机制。鉴于莫干山民宿在德清旅游中的中心地位，建议在新组建的文化广电旅游局中下设专门管理民宿的二级事业局“德清县莫干山民宿管理中心”（副科级），专司民宿业行业管理、宣传推介、对外交流等职责。发挥莫干山民宿行业协会作用，将协会纳入当地商会体系，赋予协会更多的职能权力和话语权，充分发挥行业协会的自我管理作用。

开展“莫干山民宿现象”课题研究。对莫干山民宿发展历程进行深入梳理、总结、提炼，科学评估民宿业在乡村振兴中的地位和作用，提炼升华可供乡村振兴借鉴的新路子。有条件可召开中国民宿大数据国际论坛，举办“莫干论剑”民宿与乡村振兴高端论坛。开展民宿主人调研，筛选一批遵纪、守法、守信、热爱莫干、有主人情怀的民宿业主进行重点扶持、提升，提炼业绩，重点宣传推广。树立示范典型，推动主题突出、风格鲜明、在当地有重要引领示范作用、在全国有一定影响力的民宿品牌，成为莫干山民宿中的“四梁八柱”。