

不同投资主体的民宿经营模式——以温州市为例

陈国胜, 戴佩慧 (温州科技职业学院, 浙江温州 325000)

摘要 随着乡村旅游的发展, 民宿经济已成为我国乡村振兴发展中的一大亮点。以浙江省温州市为例, 通过对该市民宿产业发展现状的调研, 分析了不同投资主体的民宿经营模式, 并提出了对策建议。

关键词 民宿; 投资主体; 经营模式; 温州市

中图分类号 F304.1 **文献标识码** A **文章编号** 0517-6611(2018)12-0140-03

Different Business Models of Bed & Breakfast Investment Bodies—Using Wenzhou as an Example

CHEN Guo-sheng, DAI Pei-hui (Wenzhou Vocational College of Science and Technology, Wenzhou, Zhejiang 325000)

Abstract With the development of rural tourism, Bed & Breakfast economy has become a highlight of China's rural revitalization development. This paper analyzed the business models of different investment bodies through investigating the current state of Wenzhou's Bed & Breakfast economy, and provided insights and suggestions regarding the future of this industry.

Key words Bed & Breakfast; Investment bodies; Business models; Wenzhou City

党的十九大首次提出了乡村振兴战略, 民宿作为小型旅游吸引物, 已成为休闲农业和乡村旅游的重要载体。绿水青山就是金山银山, “两山转化”对接都市时尚消费已成为新时代社会各界追求美好生活的共识。影响民宿发展的因素很多, 民宿是否能够健康持续发展与民宿不同投资主体选择经营模式有很大的关系。

我国大陆民宿起步较晚, 但发展速度很快, 从 2014 年的 30 231 家发展到 2016 年的 53 852 家, 增幅近 78% (数据来源于中国旅游协会、《民族团结》杂志社等联合主办的第三届全国民宿大会暨恩施州首届民宿发展大会上发布的《2017 全球民宿发展研究报告》, 下同)。2016 年, 我国客栈民宿行业房价在 101~200 元区间内的占比最高, 低端客栈民宿仍旧是主流。同时, 受市场竞争加剧影响, 除旅游旺季之外, 全国客栈民宿存在平均入住率不足 50% 的现象, 普遍采用传统家庭式经营管理, 60% 的民宿员工数量在 3 人及以下, 体量很小。员工流失率高, 淡季员工留存率相差 30% 以上, 招人难、留人难现象突出。

对于客栈民宿在各地分布数量研究发现, 我国客栈民宿业显著呈现集群化发展的趋势。集群效应提升区域的市场吸引力和竞争力, 利于资源的集中整合, 但区域内商家之间竞争激烈, 店铺数量的日益增长也造成规划、管理的困难。专业性缺失、人才困境、竞争激烈, 导致部分店铺经营困难, 进而被经营状况良好的品牌民宿收购, 部分地区行业洗牌与整合趋势明显, 如在丽江、厦门开分店比例居全国前列。为了打破单店营收天花板, 加上长期行业资源累积, 部分客栈民宿连锁化步伐加快。目前, 12.1% 客栈开设了分店, 拥有分店的客栈中有 40% 以上店铺数量在 3 家及以上。从经营情况来看, 客栈民宿收入结构多元化, 但客房收入仍占近 70%, 在整体收入中占比过高, 应充分利用自身优势调整收入结构, 这对运营者提出了更高的要求。

民宿行业经历爆发式增长后, 经营人才短缺、收入来源单一和同质化现象凸显, 行业进入了整合时期。不同的民宿投资主体, 如何建立适合的经营模式来摆脱无序、单体发展的模式, 从纷繁的市场中脱颖而出, 迫在眉睫。

1 民宿投资主体及模式

最初的民宿以家庭经营为主, 但随着民宿市场的日渐成熟, 越来越多的投资主体加入到民宿经营的大军中。随着投资主体的变化, 民宿的经营管理也演化出多种模式。周林^[1]根据产权理论和利益相关者理论, 将早期的“农家乐”经营模式分为 9 种, 即“自主、分散经营”“农户+农户”“公司+农户”“公司+社区+农户”“租赁、整体租赁”“村办企业开发”“个体农庄”“政府+公司+农村旅游协会+旅行社模式”和“股份制”模式。不同的模式在经营权和所有权是否分离上有所不同, 因此存在不同的优缺点。民宿是早期“农家乐”的进阶发展, 各地民宿可因地制宜地选择经营模式。沈杰等^[2]通过相关资料整理提出根据投资主体的不同, 可以将民宿投资运营模式分为“农户+个人”“农户+公司”“农户+农村集体经济组织”。当然不同投资主体的进入, 对早期的以家庭或个人为经营主体的民宿经营者来说也是一种威胁。王莹^[3]认为在民宿火热发展同时, 传统酒店也开始转型升级, 结合当地的风情文化来吸引游客, 并利用相对成熟的统一化管理标准来管理。例如, 布丁酒店、如家酒店等相继进入民宿产业, 建立民宿平台, 吸引业主入驻。2017 年 3 月 18 日, 首旅如家推出首个“如家小镇”项目——“太湖如家音乐小镇”。小镇位于苏州吴江区七都镇太湖畔, 面向周边游和自驾游人群。该品牌利用集装箱、帐篷、房车、小木屋等, 在近郊、乡村, 打造旅游综合体, 围绕住宿提供亲子活动、零售更多的服务功能。笔者认为通常以农户或农户家庭经营为主的民宿能最大程度地保留乡村文化, 体现民宿的独特性。但农户本身的运营和服务理念所限, 可能影响进一步的发展。而通过引入外部的专业人员或者公司、集体的方式, 可以增加资金、增强管理能力及议价能力, 但也可能导致民宿本身最宝贵的“乡村性”减弱。在民宿营销推广方面, 很多学者就通过研究验证了广告等营销策略对提高民宿的入住率

基金项目 2017 年温州市哲学社会科学规划课题(17wsk208)。

作者简介 陈国胜(1969—), 男, 浙江温州人, 教授, 从事休闲农业和乡村旅游研究。

收稿日期 2018-01-04

和房价有显著的作用。周剑^[4]提出在“互联网+”的背景下民宿经营者应将互联网信息技术运用到实际的预订和客户信息管理中,同时应规划建立客户管理系统以加强客户关系管理和后续的精准化营销。尤其在现在“互联网+”的背景下,民宿经营者更应该提升自己的营销水平,利用各种信息手段拓宽宣传推广方式。

2 人本发展理论在民宿经营管理中的运用

人本发展理论以“人”为核心和纽带,将各种影响经济社会发展的因素都纳入“五人”(“满足人”“依靠人”“引导人”“装备人”和“安置人”)中,形成了一个围绕“人”的逻辑自洽的分析框架,这在不同投资主体的民宿经营模式的案例研究中将会得到很好的运用。人本发展理论是由李佐军^[5]提出的,他认为“各种发展现象都可通过个体人行为及其约束条件来解释。如果一个组织的大多数人在适合其特点的岗位上采取了高效劳动行为,则这个组织必处于较理想的发展状态,反之则处于不理想的发展状态”,“人本发展理论的生命力在于通过制度、要素和分工三大约束条件及其子项的各种表现,再通过个体人行为这个中介来分析和解释各种发展现象”。民宿经营模式中,新居住环境、新管理制度、分工协作和民宿主人,就分别对应着人本发展理论模型的要素、制度、分工和人,其中人为核心,前三者为约束条件,目标为民宿产业的发展,这符合国内精英群体和中等收入群体内心最为真实的原始需求。“乡土性”是民宿休闲的核心,要加强对民宿所在地的人与生态、乡村生活方式等丰富的当地文化的挖掘,加强与当地农林牧渔等产业的深度融合,为游客提供各种特定农业作业方式或地方生活体验。

3 温州民宿市场发展现状

温州位于浙江省东南部,旅游资源丰富,旅游需求旺盛,发展民宿产业对于推动该市旅游产业供给侧结构性改革具有重要意义。

3.1 形式多样 截至2017年12月,该市共有民宿756家,床位数21 227张,较2015年分别增长了278.0%和18.3%。民宿发展态势较好的有瓯海区、洞头区、乐清市、永嘉县、文成县等。当前民宿形式不一,有旅游景区民宿,如乐清雁荡山民宿、苍南渔寮民宿等;有古村落民宿,如永嘉岩坦镇林坑和暨家寨村、文成南田镇武阳村、洞头北岙街道凸垄底村等;有休闲农业民宿,如苍南日月潭农庄、文成仙人居农庄等;有艺术体验型民宿,如瓯海盘云谷文化创意村;有全产业链型民宿,如泰顺一鸣鸣泉山庄等。从所处区域看,该市民宿主要集中在风景旅游区、古村落和农业休闲园(农庄),由农村老房改造而成的占73.0%。从投资主体看,农民主体投资经营的有665家,占87.9%,工商资本投资的有80家。从民宿单间价格看,200元以下的约占70%,200~400元的占20%,400元以上的约占10%。2017年省级民宿集聚村11个,占浙江省的1/6。部分工商资本驱动的商业性民宿和独特文化理念的个性民宿,以其前卫的经营概念,对推动民宿业快速发展起到了重要作用。

3.2 政府支持 在政策方面,该市已制定出台了《温州市深

化美丽乡村建设行动计划(2016—2018)》《关于大力发展乡村特色民宿,深化农家乐休闲旅游业发展的若干意见》及温州市乡村特色民宿发展规划、民宿发展扶持办法,各县(市、区)也结合当地实际,出台了系列政策鼓励和规范民宿发展。如永嘉县对利用楠溪江古村落内老房子改造成民宿服务设施的,按每房间5 000~10 000元给予一次性补助。根据省市文件精神,各相关部门联合大力推进民宿规范化管理工作,建立了部门协作协调机制。苍南、洞头、平阳已重新出台民宿管理办法,鹿城、文成、泰顺、瑞安正结合当地实际研究出台新的民宿管理办法。依托温州智慧农业信息发布与交流平台及农业博览会、森林旅游节、温州早茶节等大型会展,通过举办民宿发展论坛、专场推介会等大型活动有计划、有重点地宣传推介民宿。还开展了多层次多形式的民宿从业人员培训班,年培训15.3万人次。

3.3 环境优美 民宿发展依赖优美环境,该市的“美丽乡村”项目适时为农村基础设施建设打下基础。各地积极整合各部门政策资源,大力推进配套基础设施建设,开展农村生活污水治理、农村生活垃圾分类处置、整洁田园建设美丽农业行动和“两区”土壤污染治理行动,着力推进珍贵彩色森林、古道修复、游步道等景观设施建设。印发了《温州市珍贵彩色森林示范景观带建设实施方案》,计划投资28 350万元,在2019年之前,建设12条总长度260 km的珍贵彩色森林示范景观带,每个县(市、区)至少建成1条以上的沿路沿江珍贵彩色森林示范景观带。力争到2018年底,全市打造10个以上民宿产业带。农村环境的改善以及核心景区的带动为民宿提供了源源不断的客源,而民宿的发展需求又带动农村基础设施和环境的进一步改善,使农村更加美丽,更具有吸引力。

目前该市各地民宿数量快速增长,民宿项目遍地开花,但也存在不少问题,如对民宿的认识定位模糊、精准规划缺失、区域特色不明、配套设施不足、合法规范困难、文化内涵缺乏、品牌效应不明显等,亟需提高经营管理水平,打造民宿品牌。

4 不同投资主体的民宿经营模式

根据投资经营主体不同,形成了不同的民宿运营模式^[6],主要分农民主体投资经营型和工商资本主体投资经营型两大类型,各大类型都有不同的经营模式,但不论以何种模式发展,为保证民宿产业的健康可持续发展,外部需要解决的问题主要是如何有效协调投资业主、政府、村民之间的利益关系,内部需要解决的问题主要是如何有效管理,提高盈利水平。

4.1 农民主体投资经营型

4.1.1 农户主导模式。投资主体:农户。运营方式:村民出资对自家房产进行装修,开办民宿。获利方式:农户通过提供住宿服务、售卖农产品等方式获利。适用情况:村民有多余房屋并有资金条件改造成民宿。

4.1.2 “公司+农户”模式。投资主体:农户。运营方式:村集体成立旅游开发公司,或村集体与专业旅游公司共同成立

旅游公司,进行统一规划设计,开发旅游活动,对村内民宿进行统一管理、推介,并提供相关技能培训、客房调度等服务;村民出资对自家房产进行装修,开办民宿。获利方式:农户通过付出劳动力、出租自家闲置房产、售卖农产品、公司分红等方式获利。公司通过收取管理费用,或通过以旅游公司名义开展旅游活动,提供洗衣中心等公共服务、导游等旅游专业服务,售卖农产品获利。适用情况:要求村组织化程度高,村民较具有积极性,适合新农村、移民搬迁村或有景区依托的村点。

4.2 工商资本主体投资经营型

4.2.1 企业主导模式。投资主体:工商资本。运营方式:由1家企业以租赁形式,租用整个村落,对整个村落的环境、民居进行改造提升,独立经营管理,或者经过改造包装后进行招商,吸引有经验的经营商进行二次租赁。获利方式:企业买断一定时期之内的使用权,进行经营,获得投资回报。政府和农户转让一定时期内资源的占有权、处置权、使用权,一次性获得资源使用补偿费。适用情况:已经下山搬迁安置的村落。

4.2.2 “政府+企业+农户”模式。投资主体:工商资本。运营方式:政府负责资金投入,提供培训学习机会、公共配套设施建设;企业负责规划设计、改造引导、营销、运营管理;农户负责对自家房屋进行具体的改造、提供服务。方式:企业以资金、管理等方式入股;政府以资金、土地等方式入股;农户以劳动力、土地等方式入股;三者按股份分红。适用情况:政府、企业、农户各有资源,均想从开发中获利,三方各自开发意愿较强,但单独一方难以顺利推进。

4.2.3 “政府+企业”模式。投资主体:工商资本。运营方式:政府挂牌出让一定时期内国有资产(房产/土地)的使用权和经营权,企业负责专业设计改造以及后期的运营管理。方式:政府一次性获得一定时期内资源转让使用费、股权投资效益;企业获得经营收入。适用情况:政府有良好的资源,但是没有先进的设计开发、运营管理理念,企业的开发意愿、经营管理能力强,具有一定的市场基础。

5 案例

结合杭州知觉乡旅文化创意公司对温州市不同投资主体的民宿经营模式的调研,主要有以下几种情况。

5.1 农户自主 经营模式:将自家房屋进行改造,发展民宿。主要特点:周边一般有景区依托,民宿产品品质总体一般。农户收益渠道:经营获得利润、售卖当地农副产品。案例列举:雁湫小院、半屏山民宿等。

5.2 本地或外地具备一定理念、情怀和审美情趣的人 经营模式:租用农户房产,或者利用自家房产,经过设计、改造。主要特点:小而美,房间数以4~6个为主。农户收益渠道:出租房屋或土地,获得租金。案例列举:永嘉芎邻里、文成十亩之间、泰顺行人风迹等。

5.3 村集体/合作社 经营模式:村民以房屋入股,村集体统一开发经营或者对外招商。主要特点:对于壮大村集体经济和农民收入具有切实推动作用。农户收益渠道:以房屋或

土地入股,获得年终红利;提供服务获取报酬。案例列举:平阳前片村民宿、苍南后槽村民宿等。

5.4 工商资本 经营模式:租用农户房产或村集体土地,经过整体设计、改造。主要特点:有一定的体量规模或形成品牌连锁,且一般来说,民宿产品品质较高。农户收益渠道:出租房屋或土地,获得租金;在民宿中提供服务获取劳动报酬。案例列举:迷途系列民宿、隐宿系列民宿等。

5.5 传统农业园转产转业 经营模式:以休闲农园为基础,发展民宿。主要特点:有产业基础为依托,游憩娱乐设施相对完善,且体量较大,农业产业链得到延伸。收益渠道:提供劳动力获取劳动报酬。案例列举:文成天顶湖农庄等。

上述案例各有特点,但应受访对象要求,不宜公开评述。总体来看,温州民宿以围绕景区自主发展为主,没有景区依托的地区发展滞后;一些民宿缺少专业的规划设计指导,经营者的管理理念、服务意识、审美情趣整体水平不高,大部分民宿产品仍以提供住宿功能为主,设施形式单一,缺少与在地传统文化元素融合,不能很好地为旅游者提供个性化体验,品牌化的精品民宿不够多。

6 建议

6.1 要因地制宜,不要“一刀切” 各级政府制定民宿产业发展规划或确定项目,应充分听取农民意见,积极引导他们参与,避免同质化开发和提供低端单一产品。民宿具备个性化经营特色,在乡村或旅游景区的民宿,通常会依托当地的旅游资源或人文资源经营一些特色项目,与其他旅游产品协同、融合及互补。要突出重点区域,选择适宜发展的沿景、沿海、沿江(溪)、沿美丽乡村精品线,连线成片做好民宿的规划布局工作。

6.2 要量力而行,不要盲目攀比 民宿是利用个人自有住房所经营的住宿设施,特点是小型,功能设施配套简单,用工相对较少,集群化发展的民宿最大特点就是运营成本相对低廉。针对不同民宿主体采取不同处理办法,重大项目要一事一议。要根据当地财力,加强道路、停车场、通讯、水电、环保等配套基础设施建设,改善民宿经营的外部环境。

6.3 要整合资源,不要单打独斗 民宿不是“卖客房”,而是整合资源的旅游新平台,成为旅行目的地^[7]。应通过新媒体和社会化营销扩大品牌影响力,通过商业模式的创新提高盈利能力,通过在地文化挖掘提升价值力,通过服务创新提升游客满意度和忠诚度。主人的个性才是民宿的特色^[8],民宿“家”的情怀将成为它长久的竞争力,要提升乡土文化内涵,实现产业融合发展。

7 结语

不同区域不同的民宿投资主体,都有最适合自己的经营模式。在民宿经营中,强调人与自然和谐共生和可持续发展的理念,提供生态自然的居住体验。引入知名民宿品牌或打造民宿品牌,是未来民宿产业发展之路。作为乡村旅游的高级形态,以民宿带动乡村旅游民宿,以民宿为爆点树立乡村旅游品牌,是选择经营模式的要义所在。

性肥料用量的增加而增加,当施用量达到处理④即水溶肥用量 450.0 kg/hm² 时甜梨产量不再增加,且高于相同用量(450.0 kg/hm²)处理⑥;甜梨的大小(直径)随着肥料用量的增加无明显变化规律,但可溶性固形物含量随着水溶性肥料用量的增加呈降低趋势。

2.2 不同水溶性肥料用量对甜梨增产率及效益的影响 从表3可以看出,与未施用水溶性肥料相比,处理②~⑤对甜梨的增产率分别为10.7%、25.0%、51.8%、44.6%,处理⑥(人工点肥)增产率为48.2%;扣除肥料成本,处理②~⑤分别增收5 856.0、14 185.5、30 073.5、25 441.5元/hm²,处理⑥(人工点肥)增收27 913.5元/hm²。表明无论是增产率还是增收效益处理④即水溶肥用量450.0 kg/hm²时均达到最高,

且高于同等用量的人工点肥。

表2 不同处理对甜梨产量、大小及可溶性固形物含量的影响

Table 2 Effects of different treatments on the yield, size and soluble solids of sweet pear

处理 Treat- ment	单株重 Weight per plant//kg	产量 Yield kg/hm ²	直径 Diameter cm	可溶性固 形物含量 Soluble solid content %
①	5.6	15 120	7.3	11.6
②	6.2	16 740	7.7	12.0
③	7.0	18 900	7.5	11.2
④	8.5	22 950	7.7	10.5
⑤	8.1	21 870	7.6	10.0
⑥	8.3	22 410	7.4	10.2

表3 不同处理对甜梨增产率及效益的影响

Table 3 Effects of different treatments on increase rate and benefit of sweet pear

处理 Treatment	产量 Yield kg/hm ²	增产率 Yield increase rate//%	肥料成本 Cost of fertilizer 元/hm ²	增收 Income increase 元/hm ²	产投比 Ratio of output to input
①	15 120	0	0	0	—
②	16 740	10.7	624.0	5 856.0	9.4
③	18 900	25.0	934.5	14 185.5	15.2
④	22 950	51.8	1 246.5	30 073.5	24.1
⑤	21 870	44.6	1 558.5	25 441.5	16.3
⑥	22 410	48.2	1 246.5	27 913.5	22.4

注:甜梨价格按4元/kg计算,水溶肥成本按招标价2 770元/t计算,1 hm²增收利润按对照无肥区产量和成本进行计算

Note: The price of sweet pear is calculated by 4 yuan/kg. The cost of water soluble fertilizer is calculated by 2 770 yuan/t, and the profit of 1 hm² is calculated according to the production and cost of the no-fertilizer area

2.3 不同水溶性肥料用量对甜梨产投比的影响 从表3可以看出,与对照区相比,处理②~⑤的产投比分别为9.4、15.2、24.1、16.3,处理⑥(人工点肥)产投比为22.4。这表明随着水溶性肥料的增加产投比增加,处理④(450.0 kg/hm²)时达到最高,且高于施肥水平相同的处理⑥(人工点肥)。

3 结论与讨论

(1)在灌云县甜梨上结合水肥一体化技术,应用含腐殖酸类大量元素水溶性肥料未见果实生长异常,对甜梨生产安全。

(2)不同用量水溶性肥料对甜梨的大小(直径)无明显影响,但甜梨的可溶性固形物含量随着水溶性肥料用量增加呈降低趋势。说明水溶性肥料施用量增加对甜梨的壮果未起到作用,反而降低甜梨的品质。

(3)甜梨的产量、增产率及产投比均随着水溶性肥料用量增加呈明显增加趋势,处理④(450.0 kg/hm²)均达到最高。这表明水溶性肥料在甜梨上的最佳施用量为450.0 kg/hm²。

(4)在处理④(450.0 kg/hm²)水平下甜梨的产量、增产率、产投比均达到最高,且高于处理⑥(450.0 kg/hm²)人工

点肥。这表明肥料用量相同情况下,结合水肥一体化技术肥料的利用率高于人工点肥,水肥一体化喷滴灌对农作物增产增效具有一定辅助作用。

(5)该试验水溶性肥料设计梯度较大,试验结果相对粗略,具体精确数值有待进一步研究。

参考文献

- [1] 徐健. 浅谈水肥一体化技术的应用现状与发展趋势[J]. 科技致富向导, 2015(3): 100.
- [2] 杨培岭, 任树梅. 发展我国设施农业节水灌溉技术的对策研究[J]. 节水灌溉, 2001(2): 7-9.
- [3] 王作丰, 张小琼, 唐燕芳. 含腐植酸水溶肥料在番茄上的应用效果研究[J]. 农业科技与信息, 2016(2): 96.
- [4] 陈广锋, 杜森, 江荣风, 等. 我国水肥一体化技术应用及研究现状[J]. 中国农技推广, 2013, 29(5): 39-41.
- [5] 崔椿, 王洪杰, 潘殿莲, 等. 苹果园水肥一体化应用效果[J]. 果农之夜, 2006(9): 7.
- [6] 吴珏, 汤海军, 李一帆. 水肥一体化技术在番茄上的试验效应[J]. 上海蔬菜, 2016(2): 59-60.
- [7] 车红梅. 日光温室番茄水肥一体化技术试验[J]. 中国园艺文摘, 2018(1): 40-41.
- [8] 王艳. 水肥一体化对祁县酥梨生长影响的对比试验[J]. 山西农经, 2017(21): 91.
- [9] 2017(10): 89-91.
- [5] 李佐军. 中国新农村建设报告[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2006: 72-73.
- [6] 温州市委农办. 温州市民宿产业发展专项规划(2016-2020)[A]. 2016.
- [7] 陈国胜. 创意民宿的道与术[M]. 北京: 中国农业科学技术出版社, 2017: 1-2.
- [8] SH 美化家庭编辑部. 打造天天客满的好民宿[M]. 郑州: 中原农民出版社, 2017: 150-151.

(上接第142页)

参考文献

- [1] 周林. 农家乐旅游经营模式研究[D]. 南京: 南京农业大学, 2008.
- [2] 沈杰, 周继洋, 王雯莹. 国内外民宿发展路径及上海郊区民宿发展策略[J]. 科学发展, 2017(5): 43-51.
- [3] 王莹. 关于民宿业兴起的几点思考: 以苏州东山三山岛民宿业为例[J]. 中国商论, 2017(24): 129-130.
- [4] 周剑. “互联网+”下温州民宿竞争力提升策略研究[J]. 商场现代化,