

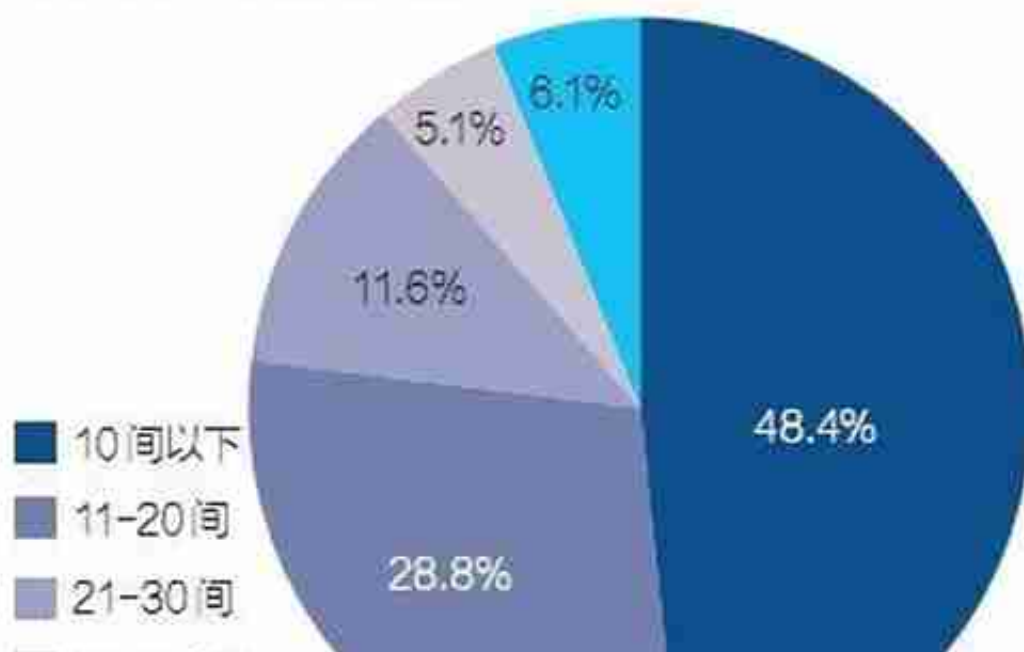
资本的涌入改变了民宿业原有的节奏，得到资本加持的品牌开始快速扩张。这个追求“小而美”的行业如何在标准化、连锁化的改造中生存？

《财经》特约撰稿人 冒诗阳/文 余乐/编辑

2017年下半年，多家地方卫视不约而同地推出了《亲爱的客栈》《青春旅社》《三个院子》等多档以经营民宿为主题的综艺节目，民宿业的火爆可见一斑。这个正在快速增长的新兴产业一直以个人和家庭经营的形态为主，但资本的进入已经在悄悄改变行业格局。

图2：民宿品牌房间数量

资料来源：中国饭店协会2016



按照民宿行业的经验，客房数量在20间以上，在经营上才会更加游刃有余。丽江的民宿客栈普遍客房数量在8间 - 15间，对于本地小业主而言，较小的规模以及资金的缺乏，限制了本地民宿的发展。

这些设施达不到要求的客栈，往往由于口碑难以提升、同质化竞争严重而入住率长期低迷。同时，高企的投资门槛已吓退了很多“小业主”。“很多没钱投入进行硬

件升级的客栈更容易经营不善，只好转让。”刘伟说道。

由于投资门槛较低，大量客栈集中在中低端，100元 - 200元区间的客栈占据主流。在业内人士看来，这些客栈很多只有3个 - 4个人在经营，难以建立服务标准，再加上设施简陋、转手频繁，对于品牌和口碑的意识较为淡薄，近年来成为面临淘汰的“重灾区”。

按照“国标”，民宿经营者必须取得当地政府的相关证照，满足公安机关治安消防要求。同时客房床单、被套、枕套、毛巾等用品要做到每客必换。

此外，“国标”针对民宿的生活饮用水、污水排放、餐饮和住宿卫生等约13个方面首次设置了标准。在业内人士看来，对于大量小本经营的民宿客栈而言，如果不能满足“国标”的要求，退出已经在所难免。

“以前消费者会因为民宿的文化特色，而去包容硬件、服务等方面的缺点。”花间堂创始人之一张蓓称，“但大家都有‘文化’了，消费者开始挑剔，民宿需要升级。”

随着成本的不断提高和不断增长的升级需求，许多个人经营的民宿也开始“找钱”了。

今年3月，花间堂被投资人王功权以2.68亿元的价格整体纳入青普旅游旗下，创始人张蓓不再负责花间堂的具体经营，成为青普旅游股东。而这笔“天价”的收购案，一直被民宿业界津津乐道。花间堂创建于2009年，现在旗下已有19家客栈，分布在云南、浙江、四川等地，被称作民宿“第一”品牌。

不只是花间堂，在民宿业内，2015年3月，宛若故里宣布获得青骢资本1000万元人民币的天使轮投资。2016年瓦当瓦舍、诗莉莉、木西民宿、山里寒舍等民宿品牌相继获得融资。

除了引入风投资本外，“众筹”成为很多民宿的选择。西坡、松赞、千里走单骑、大乐之野等民宿均选择“众筹”。在民宿众筹平台“开始吧”上，有超过400个民宿项目完成融资。其中，千里走单骑在该平台上发起近七次众筹，均获得成功，最高一次认筹额超过2920万元。

“莫干山民宿大乐之野的单房投入成本达到50万元。”民宿行业资深人士俞昌斌表示，除了房间本身的装修和设计支出外，咖啡厅、厨房、客厅、露台等公共区域的布置花费巨大，是导致成本高企的重要原因。然而，这种投入并不是没有效果的，“大乐之野的入住率在75%以上，房费在1200元左右”。

然而，硬件的升级只是资本改造民宿的第一步，非标的民宿开始试水“标准化”，获得资本青睐的民宿开始向“连锁”扩张。

试水“标准化”

刘杰最近因为在湖南卫视综艺节目《亲爱的客栈》中亮相而体验了一把做“网红”的感觉。在此之前，他主导经营的民宿品牌“西坡”，已经是莫干山地区经营状况最好的民宿之一。

西坡在2009年开始创建，是最早进入莫干山地区的民宿之一。在2013年刘杰加入西坡的时候，这家客栈与莫干山的大多数同行一样，采用“家庭作坊”式的管理。2013年，正逢全国各地的民宿如雨后春笋一样出现，其中，莫干山当地的竞争尤为激烈。

根据当地政府统计，辖区民宿客栈数量已经超过800家。民宿的集中，成为了当地独特的旅游资源。但由于简单模仿、民宿扎堆投入，当地民宿的发展开始出现“瓶颈”，价格竞赛、恶性竞争的趋势开始出现。

那一年开始，西坡开始了“标准化”的尝试——引入刘杰等职业经理人团队，将家庭作坊式的管理方式转为公司运营。

“民宿的经营大致可以分为标准和‘非标’两个部分，我们提出的概念叫‘正规不正式’。”刘杰表示，民宿的外观设计、开发建造都可以实现标准化，此外，更为重要的是运营环节的标准化，“财务、厨房、客房等管理，都可以参考大型酒店的形式，建立统一的后台管理”。

此外，民宿活动中心、预定中心、管家服务等内容，构成“非标”管理的核心。其中，管家是民宿保持“人情味”最重要的特色，按照刘杰的要求，管家应该满足客人的一切需要。在有25间房的莫干山客栈，西坡共配备了14名管家。

由于公司化改造的成功，西坡的经营获得了股东的肯定。今年一季度，西坡在杭州千岛湖地区的分店开业，这是西坡第一次试水“连锁”。相较于西坡在莫干山27间客房的规模，千岛湖店拥有40间客房，大多仍是在当地乡村老房子的基础上改造。

据总经理刘杰介绍，西坡千岛湖店的投资规模高达4000万到5000万元。其中，除了园林景观外，面包房、咖啡厅、泳池、儿童乐园的建设，以及露天电影、烧烤设施的投入，都花费了巨大成本。

西坡的一位负责人称，千岛湖店节假日房价能到1600元到1.1万元之间，平日房价

大约是节假日的60%。即便如此，在今年国庆期间，千岛湖店的客房仍需要提前一个月以上预定。

基于成功经验，西坡在宁夏的店将在明年开业，目前已开始了在泰国清迈等地的选址。“我们成立了酒店管理公司，计划今年内纳入5家客栈。”刘杰说道。

不只是西坡，已经有不少声名在外的民宿品牌走上了多地化、连锁化的道路。按照宛若故里的计划，将在全国开业12个精品客栈。大乐之野、千里走单骑、瓦当瓦舍、松赞等民宿品牌也纷纷开始扩张。

资本双刃剑

实际上，资本与民宿的结合，也并非水到渠成。在一些投资者看来，民宿盈利模式过于单一、投资过重，且在很多民宿中，单店的成功往往很难复制。

据刘杰介绍，虽然开发了诸多活动项目，但在西坡的收入中，客房收入仍然占据了60%到65%，餐饮收入占据20%到25%，而作为民宿特色的组织各类活动的收入仅占到5%到10%。

同样的问题也出现在花间堂。据介绍，为拓展收入，花间堂尝试开发带有自身风格的服装、家具、日用品等衍生产品。但截至今年一季度，客房收入占比仍在70%左右。

一位民宿品牌的中层管理人员透露，民宿活动收入、餐饮的实际利润很低。“举办烧烤派对、手工课、露天电影这些活动需要耗费很大的人力物力，很难标准化，不能真正赚到钱。”

作为民宿来说，“文化”和“情怀”的标签并没有找到合适的变现方式。

此外，投资者也担心民宿过长的回报周期。一位参与创建精品连锁酒店品牌“希岸”的投资人表示，对于酒店投资来说，最理想的状态是能够18个月到3年收回成本，民宿很难达到。“酒店平均5年就需要进行大规模的翻修，对于投资较大的民宿来说，收回成本就需要5年以上。”

“很多民宿的主人本身就是某一领域的KOL（意见领袖），自带很多粉丝，这种模式很难复制。”上述投资人说道。

“我们比较青睐已经有了几家运营数据不错的店，同时有可规模化复制模式的民宿品牌。”戈壁创投的一位负责人表示，“这样的民宿品牌，目前在市场上仍然是稀缺的。”

除了资本的质疑以外，民宿经营者对于机构资本的进入也怀有一定疑虑。在部分民宿经营者看来，资本在进入民宿的过程中往往显得“逐利”和“短视”，这对于民宿来说不是好事。

“借助资本的力量，花间堂的店面快速铺开，但对民宿所强调的‘家’的感觉，是有稀释的。”张蓓坦言，这是一把双刃剑。

“有一些机构投资者联系过我们，但我们的投资主要还是来自于股东，除此之外，我们更倾向于众筹。”刘杰说，“众筹不仅能够融到钱，还可以通过这个渠道带来知名度和客源。”这些都是机构投资者所难以带来的。

俞昌斌表示，很多精品民宿的拥有者都是设计师，或已经通过其他领域有所积累。他们“小而美”的乡间理想，往往与资本并不投缘。

“很多民宿融到钱以后都放着不知道怎么用。”一位民宿品牌的负责人表示，民宿是一门“慢生意”，无法在短期内快速扩张。“从现在机构投资者参与的情况来看，资方与民宿经营者配合十分完美的案例，目前还没有出现。”

(本文首刊于2017年11月13日出版的《财经》杂志)