

<https://doi.org/10.52288/mice.27069273.2021.03.11>

民宿運營風險管理初探 Study on Operational Risk Management of B & B

蔡少茹^{1*}
Shao-Ru Cai

摘要

近年來，各地民宿遍地開花，已經進入爆發式增長期。民宿普遍規模較小，抗風險能力較酒店更弱，只有做好風險管理，才能保證日後的經營安穩無虞。本文從民宿經營者的角度出發，根據民宿的特點，對民宿運營中可能出現的自然風險、社會風險、財務風險、管理風險、市場風險、僱傭風險、安全風險進行識別，應用風險概率影響矩陣對各風險進行定性分析，並提出了相應的應對措施，為民宿經營者進行運營風險管理提供一定參考。

關鍵字：民宿、運營風險、風險管理

Abstract

In recent years, B & B has been blooming everywhere, and has entered an explosive growth period. The scale of B & B is generally small, and the ability to resist risks is weaker than hotels. Only by doing a good job in risk management can the B & B operators ensure the stability of business in the future. Based on the characteristics of B & B operators, this paper identifies the natural risks, social risks, financial risks, management risks, market risks, employment risks and safety risks that may occur in the operation of B & B hotels. The risk probability impact matrix is applied to analyze the risks qualitatively, and the corresponding countermeasures are proposed for the B & B operators. Hopefully this paper might provide some reference for their operational risk management.

Keywords: B & B, Operational Risk, Risk Management

1. 民宿定義與特點

1.1 民宿定義

民宿一詞最早來自我國臺灣地區，當時大陸主要使用家庭旅館、農家樂、鄉村酒店、客棧等名詞。近年來，隨著“自由行”的大肆興起，“驢友”、“背包客”們對回歸自然、感受傳統文化的需求日趨強烈（吳佩諭，2018）。隨著旅遊者們消費心理的日趨成熟，標準化的酒店已經不能再滿足他們的差異化需求，而民宿脫穎而出，越來越得到旅遊者特別是“驢友”、“背包客”們的青睞，在全國各地蓬勃發展起來。目前，民宿已經逐步發展成為一種新型的非標準住宿業態，為旅遊者提供了標準化的星級酒店和連鎖化酒店之外的個性化選擇。

本文研究的民宿是指民宿經營者利用或者租賃當地居民的自用住宅空閒房間，

¹ 廈門大學嘉庚學院管理學院講師 caishr@xujc.com*通訊作者

結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，為外出郊遊或遠行的旅客提供個性化住宿場所（陳柏華，2017）。除了一般常見的飯店以及旅社之外，其它可以提供旅客住宿的地方，例如民宅、休閒中心、農莊、農舍、牧場等，都可以歸納成民宿類。

1.2 民宿特點

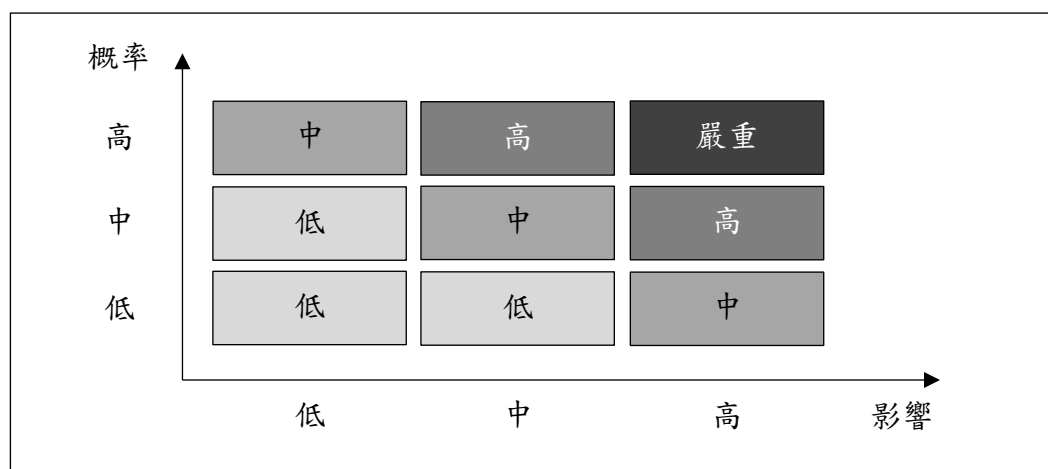
作為一種非標準住宿，民宿代表了一種微小的住宿形態，與傳統的各類酒店相比，具有以下特點：

- (1) 規模不同：從中國飯店協會統計的全國民宿供給平均情況看，50%的民宿規模在10間房間以下，30間房以上的僅占10%，規模較小，無法像酒店一樣給客人提供餐飲、娛樂、商務中心、宴會及會議等服務；由於民宿的住宿容量相對較小，需要的投資金額較小，員工也比標準化酒店的少；
- (2) 氛圍不同：比起單一的星級酒店和連鎖化酒店，強調生活方式和文化內涵的民宿以小眾、獨特、精緻著稱的非標住宿日益受到青睞；有些隱匿鄉野的居家式的民宿更能給遠途旅行的人帶來家的感覺，能夠幫助旅遊者更好地瞭解當地的本土特色。民宿大多體現著當地的風土民情，具有較明顯的地域特性，是當地風俗最為直接的體現；民宿更適應當地的風土人情，融合感更高；
- (3) 合法化程度：一些高檔型酒店、連鎖經濟型酒店的知名度更大一些，而民宿的品質良莠不齊，供人們選擇的時候，一些人可能會保守的選擇“知根知底”的酒店入住；民宿並不像酒店有明確的管理規定，大部分民宿的經營是“遊走在法律邊緣的”，所以各項安全不能得到完全保證；
- (4) 服務標準：普通民宿可能無法達到酒店的服務標準，但與此同時比酒店的自由空間更大；很多民宿會提供一整套房子給住客，所以住客給住客一種賓至如歸的感覺，私人空間相對比較多。民宿的硬體設施根據定位的不同，可以很簡單也可以很豪華，甚至有些設施可與主人共用；而酒店作為專業化的經營則必須要提供相應標準要求的設施給遊客；
- (5) 選址方式：大多數民宿的地理位置並不優越，可能地點比較偏僻。酒店一般選址會經過一系列的市場調查選擇最合適的地方，而民宿通常從民宅中進行改造，位置選擇空間非常大，這也是有利有弊的一面；
- (6) 歸屬方式：多數的民宿都是私人財產，房主擁有民宿的絕對所有權，房主會用心進行個性化裝修改造，打造特色的住宿體驗，讓旅遊者有家的感覺，這是普通酒店標準化客房無法實現的（李佳，2017）；
- (7) 經營方式：民宿通常是個人經營，知名連鎖品牌還較少，而酒店大都為專業經營，管理理念、管理水準、管理人員素質均較高。

2. 風險識別分析與對策

儘管這幾年各地民宿遍地開花，已經進入爆發式增長期，由於民宿普遍規模較小，經營者管理水準參差不齊，對於民宿的運營風險管理意識普遍缺乏，亟需改善。民宿經營者應當理性對待美夢情懷與現實經營風險的關係。本文從民宿經營者的角度出發，參考酒店運營風險，結合民宿運營特點，從自然風險、社會風險、財務風險、管理風險、市場風險、僱傭風險、安全風險這七類風險出發，對各類風險進行進一步細分識別，主觀判斷其發生概率，分析其產生的影響；應用圖1風險概率影響矩陣，

得出各個風險對應的風險值，並提出相關應對措施如表 1~表 7。本文未針對特定的民宿實例，因此表 1~表 7 中概率和影響分析僅針對一般民宿提出，對於具體民宿具體風險的概率，可結合民宿特點在此表基礎上做調整和進一步細化。



資料來源：本文自行整理

圖 1. 風險概率影響矩陣

表 1. 民宿運營風險管理表-自然風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	洪水風險	因氣候變化，出現洪水造成民宿建築、設備、環境、人員安全等損失	低	高	中	*與氣象、地質、防疫等相關部門協議災害通報機制，當發生災害預警時，以電話或短信形式通知，以及做好應對準備 *管理者每天上網查詢未來幾天天氣變化情況 *制定應急預案並定期演練，使災害發生時盡力減少損失，災害後儘快恢復運營
(2)	地震風險	因地質變化，出現地震造成民宿建築、設備、環境、人員安全等損失	低	高	中	
(3)	瘟疫風險	因突發的傳染性疾病，造成人員安全等損失	低	高	中	
(4)	季節變化風險	民宿大部分是針對遊客，淡季旺季明顯。	高	高	嚴重	

資料來源：本文自行整理

表 2. 民宿運營風險管理表-社會風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	企業恐嚇風險	企業或人員收到黑社會敲詐勒索、主管部門索賄等	低	高	中	*制定應急預案

(2)	民事 暴力 風險	威脅風險				*對員工進行培訓，演練應急處理 *與當地公安局保持聯繫
		聚眾滋事、打架鬥毆、酗酒鬧事等，妨礙民宿的正常運營	中	高	高	
(3)	盜竊 風險	民宿內部或者客人的財產安全遭受損失	低	高	中	*設置安保監控系統 *在醒目處貼提示標籤，辦理入住時提醒住客看管好自己的貴重物品
(4)	搶劫 風險	民宿內部或者客人的人身安全以及財產安全遭受損失	低	高	中	
(5)	怠忽 職守 風險	因員工在崗位上沒有盡到責任，造成酒店安全等各方面的損失	中	高	高	*制定員工守則，嚴格按照守則進行員工的績效考核 *採取適當的激勵懲罰措施，增強員工責任感和積極性 *若造成重大事故，追究責任到人
(6)	政策 變化 風險	雖然目前民宿普遍利好，但是由於部分民宿專案存在前期無序開發，無土地使用證、建築許可證、不辦理相關手續就上馬等違規行徑，後期被勒令整改的風險很大	低	高	中	*及時掌握國家相關的法律法規，針對動態及時應對 *辦理合法的經營手續

資料來源：本文自行整理

表 3. 民宿運營風險管理表-財務風險

序號	風險	風險描述	發生 概率	影響	風險 值	應對措施
(1)	民宿 盈利 能力 風險	銷售利潤率、資產報酬率低，致使自我造“血”能力弱，民宿發展受限，競爭力弱	高	高	嚴重	*凝練民宿特色 *提高服務品質 *盈利模式多樣化 *定期推出各類促銷優惠措施，優化行銷推廣方式 *採取適當措施優化民宿口碑
(2)	資金 保管 風險	現金、票據丟失	低	高	中	*鼓勵支付寶、微信等手機錢包支付方式 *每天結算現金，及時存入銀行帳戶

						*制定現金、票據管理辦法，切實執行
(3)	結算操作風險	結算過程中結算錯誤，致使多付款、多找錢或匯錯帳戶造成收回困難	低	高	中	*多次審核 *制定財務管理辦法
(4)	押金退還差錯風險	工作人員失誤，多退或者少退押金	低	低	低	*押金專案統一登記管理，並注明到期日期，到期後專人負責退款
(5)	費用支出風險	採購的費用沒有及時記錄或者股東私自挪用資金而沒有告知其他股東	低	高	中	*採購資料、發票要存好，及時記錄在流水裡
(6)	租金上漲風險	對於民宿這種低投資慢回報的專案，租金極易成為影響民宿可持續發展的因素，隨著民宿業發展勢頭的高漲，租金是否會隨著發展呈上升趨勢是未可知的	中	高	高	*建議簽訂長期租用合同，保證在短期內房租不會上漲 *多考察市場，選擇性價比高的房屋
(7)	成本核算不準確	成本核算方法不當、核算程式不正確，成本資料不準確，造成價格不合理，利潤不實	中	高	高	*建立完善財務制度，按照統一財務系列報表執行

資料來源：本文自行整理

表 4. 民宿運營風險管理表—管理風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	接待工作風險	日常接待中的工作失誤，造成對民宿整體形象和口碑的不良影響	中	中	中	*規範前臺操作與服務流程 *加強員工培訓 *制定應急預案
(2)	品質	由於國內民宿行	中	高	高	

	風險	業尚且不成熟，民宿經營缺少標準，必然存在品質風險，而且我國民宿管理有些時引入外來經驗，有些私人營業的民宿管理者根本毫無經驗，必然會造成管理缺失。所以一些民宿粗製濫造導致民宿良莠不齊				*定期維護民宿硬體設施 *制定“清掃操作規範流程”，真正落實清掃規範，嚴格遵守衛生標準，重視過程監督，提升衛生品質
(3)	品牌形象風險	由於大部分民宿是管理者自創的品牌，知名度不如酒店，所以缺乏經驗的管理者可能無法樹立民宿的品牌形象	高	高	嚴重	*對員工進行培訓，加強員工意識，提高服務品質 *樹立獨特的服務理念 *做好線上點評管理，採取措施提醒激勵點評 *重視差評處理及回饋
(4)	運營及管理成本過高風險	民宿建成後，是否易於運營，當地物價高低，日常變動成本也會影響民宿運營	中	中	中	*日常開銷用品至少選擇兩家供應商穩定供貨 *區分淡旺季雇傭員工 *水、電、排汙、消防等設施訴求都要配套全面，以防止後期修補導致成本增加

資料來源：本文自行整理

表 5. 民宿運營風險管理表—市場風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	宣傳不到位風險	宣傳不到位，知名度不高，沒有競爭同行的能力	高	高	嚴重	*針對精品民宿進行合理定位，適度行銷 *構建立體行銷體系：利用互聯網的發展趨勢，採用新穎的O2O 模式，與飛豬、攜程等APP 合作 *建立簡單的客戶資訊維護表，定期向老客戶推送優惠促銷資訊 *制定有效的宣傳方案，應用抖音、快手等新媒體進行宣傳
(2)	產品定價	因定價方法及策略的失誤，造成銷	中	中	中	*準確定位，參考競爭對手價格，制定靈活定價策略

	風險	量或利潤的損失				*針對淡季旺季制定不同的定價策略
(3)	市場變化風險	未能及時應對市場的變化，如顧客喜好的改變，導致市場份額下降	高	高	嚴重	*安排專人關注並收集市場變化資訊 *密切關注行業主要競爭對手動態，並採取跟隨措施 *加強廣告投入，吸引新老顧客

資料來源：本文自行整理

表 6. 民宿運營風險管理表-雇傭風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	人員風險	招不到員工或者員工突然離職，民宿內的日常工作，如打掃客房，接待客人不能正常進行	低	中	低	*合理配備人員，優化人員薪資結構，採取適當的激勵措施 *定期收集員工意見，增強員工積極性和歸屬感 *要做好人員儲備，包括進行部分基層人員的臨時轉崗，同時和學校及社會上聯繫的實習生也可以提早培訓，以備不時之需

資料來源：本文自行整理

表 7. 民宿運營風險管理表-安全風險

序號	風險	風險描述	發生概率	影響	風險值	應對措施
(1)	火災風險	因消防安全管理疏漏，造成火災，對民宿建築、設備、人員安全的威脅	低	高	中	*參考國家住建部、公安部、旅遊局聯合印發的《農家樂（民宿）建築防火導則（試行）》。每層都要按照 25 平方一個的標準放置滅火器，同時安裝獨立式感煙火災探測器或火災自動報警系統 *定期進行消防安全培訓和組織消防演習 *定期檢查消防器材完整性，是否過期 *制定應急預案，使火災發生時盡力減少損失，災害發生後儘快恢復運營
(2)	食品安全	提供的餐飲衛生安全問題，嚴重者如食物	低	高	中	*廚師需具備健康許可證 *規範廚師衛生操作 *穩定食材進貨管道

資料來源：本文自行整理

3. 結論

風險無處不在，風險無時不有，然而風險並不可怕，可怕的是對風險的視而不見。上述任何一個風險，哪怕發生的概率很小，但是一旦發生都有可能導致不良的後果，影響民宿的持續經營。民宿經營者要想在日益激烈的競爭之中利於不敗之地，不僅要打造具有特色的居住環境與體驗，還要樹立起正確的風險管理理念，在日常經營中重視風險管理，對員工進行風險管理相關培訓，保持對風險的警惕性，定期識別項目風險，將風險對策落到實處，從而避免負面風險或者降低其發生的概率或影響，以獲得民宿的可持續發展。

參考文獻

1. 吳佩諭（2018）。旅遊經濟學視角下鄉村民宿市場研究。四川文理學院學報，28(5)，32-38。
2. 陳柏華（2017）。中國酒店設計之民宿設計。藝術科技，30(8)，337。
3. 李佳（2017）。民宿的發展現狀及對酒店業的影響。農家參謀，18，250-251。
4. 張雪麗（2016）。鄉愁情懷還是美夢難現：鄉村民宿經營風險感知研究。中小企業管理與科技，12，86-87。

收稿日期：2020-12-01

責任編輯、校對：趙子辰、潘清