

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

民宿运营风险管理初探 Study on Operational Risk Management of B & B

蔡少茹^{1*}
Shao-Ru Cai

摘要

近年来,各地民宿遍地开花,已经进入爆发式增长期。民宿普遍规模较小,抗风险能力较酒店更弱,只有做好风险管理,才能保证日后的经营安稳无虞。本文从民宿经营者的角度出发,根据民宿的特点,对民宿运营中可能出现的自然风险、社会风险、财务风险、管理风险、市场风险、雇佣风险、安全风险进行识别,应用风险概率影响矩阵对各风险进行定性分析,并提出了相应的应对措施,为民宿经营者进行运营风险管理提供一定参考。

关键词: 民宿、运营风险、风险管理

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. 民宿定义与特点

1.1 民宿定义

民宿一词最早来自我国台湾地区,当时大陆主要使用家庭旅馆、农家乐、乡村酒店、客栈等名词。近年来,随着“自由行”的大肆兴起,“驴友”、“背包客”们对回归自然、感受传统文化的需求日趋强烈(吴佩瑜,2018)。随着旅游者们消费心理的日趋成熟,标准化的酒店已经不能再满足他们的差异化需求,而民宿脱颖而出,越来越得到旅游者特别是“驴友”、“背包客”们的青睐,在全国各地蓬勃发展起来。目前,民宿已经逐步发展成为一种新型的非标准住宿业态,为旅游者提供了标准化的星级酒店和连锁化酒店之外的个性化选择。

本文研究的民宿是指民宿经营者利用或者租赁当地居民的自用住宅空闲房间,

¹ 厦门大学嘉庚学院管理学院讲师 caishr@xujc.com*通讯作者

结合当地人文、自然景观、生态、环境资源及农林渔牧生产活动，为外出郊游或远行的旅客提供个性化住宿场所（陈柏华，2017）。除了一般常见的饭店以及旅社之外，其它可以提供旅客住宿的地方，例如民宅、休闲中心、农庄、农舍、牧场等，都可以归纳成民宿类。

1.2 民宿特点

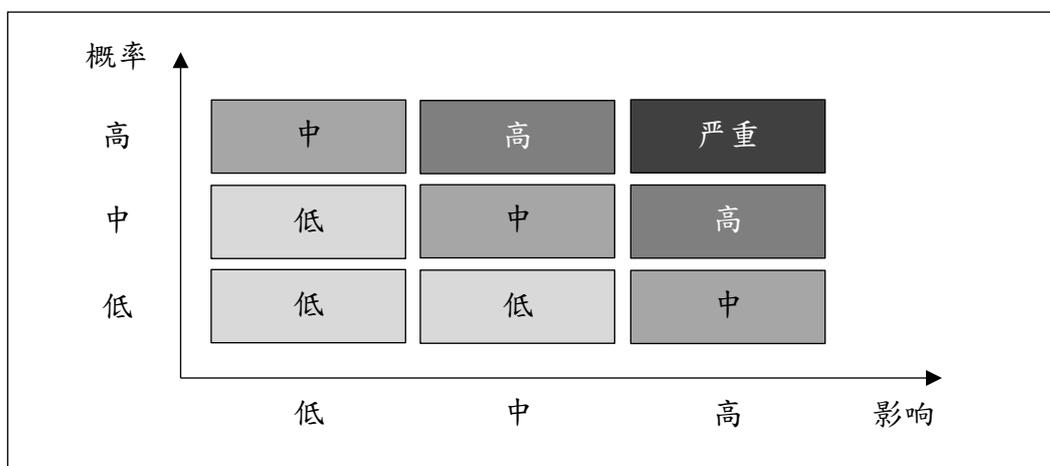
作为一种非标准住宿，民宿代表了一种微小的住宿形态，与传统的各类酒店相比，具有以下特点：

- (1) 规模不同：从中国饭店协会统计的全国民宿供给平均情况看，50%的民宿规模在10间房间以下，30间房以上的仅占10%，规模较小，无法像酒店一样给客人提供餐饮、娱乐、商务中心、宴会及会议等服务；由于民宿的住宿容量相对较小，需要的投资金额较小，员工也比标准化酒店的少；
- (2) 氛围不同：比起单一的星级酒店和连锁化酒店，强调生活方式和文化内涵的民宿以小众、独特、精致著称的非标住宿日益受到青睐；有些隐匿乡野的居家式的民宿更能给远途旅行的人带来家的感觉，能够帮助旅游者更好地了解当地的本土特色。民宿大多体现着当地的风土民情，具有较明显的地域特性，是当地风俗最为直接的体现；民宿更适应当地的风土人情，融合感更高；
- (3) 合法化程度：一些高档型酒店、连锁经济型酒店的知名度更大一些，而民宿的质量良莠不齐，供人们选择的时候，一些人可能会保守的选择“知根知底”的酒店入住；民宿并不像酒店有明确的管理规定，大部分民宿的经营是“游走在法律边缘的”，所以各项安全不能得到完全保证；
- (4) 服务标准：普通民宿可能无法达到酒店的服务标准，但与此同时比酒店的自由空间更大；很多民宿会提供一整套房子给住客，所以住客给住客一种宾至如归的感觉，私人空间相对比较多。民宿的硬件设施根据定位的不同，可以很简单也可以很豪华，甚至有些设施可与主人共用；而酒店作为专业化的经营则必须要提供相应标准要求的设施给游客；
- (5) 选址方式：大多数民宿的地理位置并不优越，可能地点比较偏僻。酒店一般选址会经过一系列的市场调查选择最合适的地方，而民宿通常从民宅中进行改造，位置选择空间非常大，这也是有利有弊的一面；
- (6) 归属方式：多数的民宿都是私人财产，房主拥有民宿的绝对所有权，房主会用心进行个性化装修改造，打造特色的住宿体验，让旅游者有家的感觉，这是普通酒店标准化客房无法实现的（李佳，2017）；
- (7) 经营方式：民宿通常是个人经营，知名连锁品牌还较少，而酒店大都为专业经营，管理理念、管理水平、管理人员素质均较高。

2. 风险识别分析与对策

尽管这几年各地民宿遍地开花，已经进入爆发式增长期，由于民宿普遍规模较小，经营者管理水平参差不齐，对于民宿的运营风险管理意识普遍缺乏，亟需改善。民宿经营者应当理性对待美梦情怀与现实经营风险的关系。本文从民宿经营者的角度出发，参考酒店运营风险，结合民宿运营特点，从自然风险、社会风险、财务风险、管理风险、市场风险、雇佣风险、安全风险这七类风险出发，对各类风险进行进一步细分识别，主观判断其发生概率，分析其产生的影响；应用图1风险概率影响矩阵，

得出各个风险对应的风险值，并提出相关应对措施如表 1~表 7。本文未针对特定的民宿实例，因此表 1~表 7 中概率和影响分析仅针对一般民宿提出，对于具体民宿具体风险的概率，可结合民宿特点在此表基础上做调整和进一步细化。



资料来源：本文自行整理

图 1. 风险概率影响矩阵

表 1. 民宿运营风险管理表-自然风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	洪水风险	因气候变化，出现洪水造成民宿建筑、设备、环境、人员安全等损失	低	高	中	*与气象、地质、防疫等相关部门协议灾害通报机制，当发生灾害预警时，以电话或短信形式通知，以及做好应对准备 *管理者每天上网查询未来几天天气变化情况 *制定应急预案并定期演练，使灾害发生时尽力减少损失，灾害后尽快恢复运营
(2)	地震风险	因地质变化，出现地震造成民宿建筑、设备、环境、人员安全等损失	低	高	中	
(3)	瘟疫风险	因突发的传染性疾病，造成人员安全等损失	低	高	中	
(4)	季节变化风险	民宿大部分是针对游客，淡季旺季明显。	高	高	严重	

资料来源：本文自行整理

表 2. 民宿运营风险管理表-社会风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	企业恐吓风险	企业或人员收到黑社会敲诈勒索、主管部门索贿等	低	高	中	*制定应急预案

		威胁风险				*对员工进行培训，演练应急处理 *与当地公安局保持联系
(2)	民事暴力风险	聚众滋事、打架斗殴、酗酒闹事等，妨碍民宿的正常运营	中	高	高	
(3)	盗窃风险	民宿内部或者客人的财产安全遭受损失	低	高	中	*设置安保监控系统 *在醒目处贴提示标签，办理入住时提醒住客看管好自己的贵重物品
(4)	抢劫风险	民宿内部或者客人的人身安全及财产安全遭受损失	低	高	中	
(5)	玩忽职守风险	因员工在岗位上没有尽到责任，造成酒店安全等方面的损失	中	高	高	*制定员工守则，严格按照守则进行员工的绩效考核 *采取适当的激励惩罚措施，增强员工责任感和积极性 *若造成重大事故，追究责任到人
(6)	政策变化风险	虽然目前民宿普遍利好，但是由于部分民宿项目存在前期无序开发，无土地使用证、建筑许可证、不办理相关手续就上马等违规行径，后期被勒令整改的风险很大	低	高	中	*及时掌握国家相关的法律法规，针对动态及时应对 *办理合法的经营手续

资料来源：本文自行整理

表 3. 民宿运营风险管理表-财务风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	民宿盈利能力风险	销售利润率、资产报酬率低，致使自我造血能力弱，民宿发展受限，竞争力弱	高	高	严重	*凝练民宿特色 *提高服务质量 *盈利模式多样化 *定期推出各类促销优惠措施，优化营销推广方式 *采取适当措施优化民宿口碑
(2)	资金保管风险	现金、票据丢失	低	高	中	*鼓励支付宝、微信等手机钱包支付方式 *每天结算现金，及时存入银行账户

						*制定现金、票据管理办法，切实执行
(3)	结算操作风险	结算过程中结算错误，致使多付款、多找钱或汇错账户造成收回困难	低	高	中	*多次审核 *制定财务管理办法
(4)	押金退还差错风险	工作人员失误，多退或者少退押金	低	低	低	*押金项目统一登记管理，并注明到期日期，到期后专人负责退款
(5)	费用支出风险	采购的费用没有及时记录或者股东私自挪用资金而没有告知其他股东	低	高	中	*采购数据、发票要存好，及时记录在流水里
(6)	租金上涨风险	对于民宿这种低投资慢回报的项目，租金极易成为影响民宿可持续发展的因素，随着民宿业发展势头的高涨，租金是否会随着发展呈上升趋势是未可知的	中	高	高	*建议签订长期租用合同，保证在短期内房租不会上涨 *多考察市场，选择性价比高的房屋
(7)	成本核算不准确	成本核算方法不当、核算程序不正确，成本数据不准确，造成价格不合理，利润不实	中	高	高	*建立完善财务制度，按照统一财务系列报表执行

资料来源：本文自行整理

表 4. 民宿运营风险管理表-管理风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	接待工作风险	日常接待中的工作失误，造成对民宿整体形象和口碑的不良影响	中	中	中	*规范前台操作与服务流程 *加强员工培训 *制定应急预案
(2)	质量	由于国内民宿行	中	高	高	

	风险	业尚且不成熟，民宿经营缺少标准，必然存在质量风险，而且我国民宿管理有些时引入外来经验，有些私人营业的民宿管理者根本毫无经验，必然会造成管理缺失。所以一些民宿粗制滥造导致民宿良莠不齐				<ul style="list-style-type: none"> *定期维护民宿硬件设施 *制定“清扫操作规范流程”，真正落实清扫规范，严格遵守卫生标准，重视过程监督，提升卫生质量
(3)	品牌形象风险	由于大部分民宿是管理者自创的品牌，知名度不如酒店，所以缺乏经验的管理者可能无法树立民宿的品牌形象	高	高	严重	<ul style="list-style-type: none"> *对员工进行培训，加强员工意识，提高服务质量 *树立独特的服务理念 *做好在线点评管理，采取措施提醒激励点评 *重视差评处理及反馈
(4)	运营及管理成本过高风险	民宿建成后，是否易于运营，当地物价高低，日常变动成本也会影响民宿运营	中	中	中	<ul style="list-style-type: none"> *日常开销用品至少选择两家供应商稳定供货 *区分淡旺季雇佣员工 *水、电、排污、消防等设施诉求都要配套全面，以防止后期修补导致成本增加

资料来源：本文自行整理

表 5. 民宿运营风险管理表-市场风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	宣传不到位风险	宣传不到位，知名度不高，没有竞争同行的能力	高	高	严重	<ul style="list-style-type: none"> *针对精品民宿进行合理定位，适度营销 *构建立体营销体系：利用互联网的发展趋势，采用新颖的O2O模式，与飞猪、携程等APP合作 *建立简单的客户信息维护表，定期向老客户推送优惠促销信息 *制定有效的宣传方案，应用抖音、快手等新媒体进行宣传
(2)	产品定价	因定价方法及策略的失误，造成销	中	中	中	<ul style="list-style-type: none"> *准确定位，参考竞争对手价格，制定灵活定价策略

	风险	量或利润的损失				*针对淡季旺季制定不同的定价策略
(3)	市场变化风险	未能及时应对市场的变化，如顾客喜好的改变，导致市场份额下降	高	高	严重	*安排专人关注并收集市场变化信息 *密切关注行业主要竞争对手动态，并采取跟随措施 *加强广告投入，吸引新老顾客

资料来源：本文自行整理

表 6. 民宿运营风险管理表-雇佣风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	人员风险	招不到员工或者员工突然离职，民宿内的日常工作，如打扫客房，接待客人不能正常进行	低	中	低	*合理配备人员，优化人员薪资结构，采取适当的激励措施 *定期收集员工意见，增强员工积极性和归属感 *要做好人员储备，包括进行部分基层人员的临时转岗，同时和学校及社会上联系的实习生也可以提早培训，以备不时之需

资料来源：本文自行整理

表 7. 民宿运营风险管理表-安全风险

序号	风险	风险描述	发生概率	影响	风险值	应对措施
(1)	火灾风险	因消防安全管理疏漏，造成火灾，对民宿建筑、设备、人员安全的威胁	低	高	中	*参考国家住建部、公安部、旅游局联合印发的《农家乐（民宿）建筑防火导则（试行）》。每层都要按照 25 平方一个的标准放置灭火器，同时安装独立式感烟火灾探测器或火灾自动报警系统 *定期进行消防安全培训和组织消防演习 *定期检查消防器材完整性，是否过期 *制定应急预案，使火灾发生时尽力减少损失，灾害发生后尽快恢复运营
(2)	食品安全	提供的餐饮卫生安全问题，严重者如食物	低	高	中	*厨师需具备健康许可证 *规范厨师卫生操作 *稳定食材进货渠道

资料来源：本文自行整理

3. 结论

风险无处不在，风险无时不有，然而风险并不可怕，可怕的是对风险的视而不见。上述任何一个风险，哪怕发生的概率很小，但是一旦发生都有可能导致不良的后果，影响民宿的持续经营。民宿经营者要想在日益激烈的竞争之中立于不败之地，不仅要打造具有特色的居住环境与体验，还要树立起正确的风险管理理念，在日常经营中重视风险管理，对员工进行风险管理相关培训，保持对风险的警惕性，定期识别项目风险，将风险对策落到实处，从而避免负面风险或者降低其发生的概率或影响，以获得民宿的可持续发展。

参考文献

1. 吴佩谕（2018）。旅游经济学视角下乡村民宿市场研究。四川文理学院学报，28(5)，32-38。
2. 陈柏华（2017）。中国酒店设计之民宿设计。艺术科技，30(8)，337。
3. 李佳（2017）。民宿的发展现状及对酒店业的影响。农家参谋，18，250-251。
4. 张雪丽（2016）。乡愁情怀还是美梦难现：乡村民宿经营风险感知研究。中小企业管理与科技，12，86-87。

收稿日期：2020-12-01

责任编辑、校对：赵子辰、潘清