

# 硕士专业学位论文

## 价值链视角下 TP 民宿项目竞争策略研究

Research on the Competitive Strategy of TP Homestay Project from the  
Perspective of Value Chain

提交时间 : 2023 年 6 月

## 目录

摘要 .....	I
Abstract .....	II
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 文献综述 .....	2
1.2.1 民宿相关研究综述.....	2
1.2.2 价值链相关研究综述.....	5
1.2.3 文献述评.....	8
1.3 研究内容 .....	8
1.4 研究方法.....	9
1.5 研究的创新点 .....	11
第 2 章 相关概念与理论 .....	12
2.1 民宿相关概述.....	12
2.1.1 民宿的起源及定义.....	12
2.1.2 民宿特征.....	14
2.2 竞争策略的概念及类型.....	16
2.3 价值链的内涵及分类 .....	17
第 3 章 TP 民宿项目现状分析.....	19
3.1 TP 民宿项目资源禀赋.....	19
3.2 TP 民宿项目组织架构.....	24
3.3 TP 民宿项目经营概况.....	26
3.4 TP 民宿项目负面评价分析.....	29

第 4 章 TP 民宿项目价值链构建及分析.....	33
4.1 价值链分析的意义及步骤 .....	33
4.2 TP 民宿项目价值链构建.....	34
4.3 TP 民宿项目价值链分析.....	37
4.3.1 供应商分析.....	37
4.3.2 民宿企业分析.....	38
4.3.3 顾客分析.....	39
4.3.4 竞争对手分析.....	40
4.4 TP 民宿项目 SWOT 分析.....	41
第 5 章 TP 民宿项目竞争策略.....	43
5.1 人力资源管理策略 .....	43
5.2 采购及仓储使用策略 .....	44
5.3 营销策略.....	45
5.4 服务策略 .....	48
5.5 先进技术使用策略 .....	51
5.6 竞争对手关系处理策略.....	52
5.7 外部资源借助策略 .....	52
第 6 章 TP 民宿项目竞争策略实施保障.....	53
6.1 人力资源机制保障.....	53
6.1.1 人才选用.....	53
6.1.2 员工培训.....	53
6.2 绩效管理机制保障.....	54
6.3 策略评估和调整机制保障 .....	55
6.4 风险防控机制保障 .....	55
第 7 章 结论与展望.....	57

7.1 研究结论.....	57
7.2 不足与展望 .....	60
参考文献 .....	61
附录.....	65
致谢 .....	66

## 摘要

随着经济水平的不断发展，旅游消费需求日益旺盛，并呈现出多元化和个性化的特点，传统的酒店式住宿模式已无法满足人们的需求，非标住宿产品民宿火爆发力，其所拥有的环境资源禀赋以及独特的在地文化属性，吸引了大批游客前去体验，民宿作为乡村振兴的有力抓手，各级政府也从政策、资金等层面助其一臂之力，在这种天时地利人和兼具的背景下，民宿数量迅猛增长，竞争压力也紧随其后日益增加。此种情况下，经营中采取哪些竞争策略以实现民宿长期生存并持续盈利，是每位民宿主必须思考的问题。

本文以运营实绩佳、影响力大的民宿业内翘楚 TP 民宿项目为研究对象，借鉴国内外价值链相关研究成果，结合民宿行业实际，提炼出民宿企业的价值链模型，对 TP 民宿项目的运营进行系统性地拆解、剖析，同时为了更加全面、客观地分析 TP 的整体情况，以得到更科学精准的结论，本文还从经营数据等方面对 TP 进行了补充性研究，分析得到 TP 民宿项目的优势以及在人力资源管理、服务、与上下游关系互动和竞合机制方面存在的影响企业竞争力发展的问题，最后基于价值链视角，结合 TP 民宿项目实际，围绕人力资源管理、采购及仓储使用、营销、服务、先进技术使用、竞争对手关系处理以及外部资源借助七大方面提出相关竞争策略。为了保障策略的有效实施，实现企业目标，本文提出了人力资源管理、绩效管理、策略评估和调整、风险防控四大保障机制并进行了探讨。

本文创新性地提炼构建了民宿企业的价值链并运用到案例研究中，提升了企业分析的系统性和逻辑性。通过本文的研究，可以为 TP 民宿项目本身的竞争优势保持和提升提供切实可行的策略，同时也为其他民宿企业的发展提供参考。

关键词：价值链；民宿；竞争策略

中图分类号：F719

## Abstract

With the continuous development of the economic level, the demand for tourism consumption is increasingly strong, and it shows the characteristics of diversification and individualization. The traditional hotel-style accommodation model has been unable to meet people's needs. The non-standard accommodation products have become popular. The endowment of environmental resources and the unique local cultural attributes have attracted a large number of tourists to experience. As a powerful starting point for rural revitalization, governments at all levels have also helped them from the policy and capital levels. Under the background of this favorable time and place, the number of B & B has grown rapidly, and the competitive pressure has also increased. In this case, what competitive strategies are adopted in the operation to achieve the long-term survival and continuous profitability of the B & B is a problem that every host must think about.

This thesis takes the leading TP B & B project in the B & B industry with good operation performance and great influence as the research object, draws on the relevant research results of the value chain at home and abroad, combines the actual situation of the B & B industry, extracts the value chain model of the B & B enterprise, and systematically disassembles and analyzes the operation of the TP B & B project. At the same time, in order to analyze the overall situation of TP more comprehensively and objectively, in order to obtain more scientific and accurate conclusions, this thesis also makes a supplementary study on TP from the perspective of business data. The advantages of TP B & B project and the problems affecting the development of enterprise competitiveness in human resource management, service, interaction with upstream and downstream relations and competition and cooperation mechanism are analyzed. Finally, based on the perspective of value chain, combined with the actual situation of TP B & B project, this thesis puts forward relevant competition strategies around seven aspects : human resource management, procurement and storage use, marketing, service, advanced technology use, competitor relationship processing and external resources. In order to ensure the effective implementation of the strategy and achieve the goal of the enterprise, this thesis puts forward and

discusses the four guarantee mechanisms of human resources, performance management, strategy evaluation and adjustment, and risk control.

This thesis innovatively refines and constructs the value chain of B & B enterprises and applies it to case studies, which improves the systematicness and logic of enterprise analysis. Through the research of this thesis, it can provide practical strategies for maintaining and improving the competitive advantage of TP B & B project itself, and also provide reference for the development of other B & B enterprises.

Key words: Value Chain; B & B; Competitive Strategy

Classification No.: F719

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

#### 1.1.1 研究背景

随着旅游市场的不断成熟和发展，传统的酒店住宿业已经难以满足旅游消费者日益个性化、多样化的新需求，伴随着旅游消费的升级，民宿产业成为后起之秀，大量资金、人才流入该业态，加之乡村振兴战略的提出，民宿作为助力乡村发展有力抓手的作用凸显，各地也随之出台了不少鼓励、支持民宿产业发展的配套政策，乡村民宿乘着政策红利的东风，如火如荼、蓬勃发展。2020年初新冠肺炎疫情突发，出国游几乎中断，跨省游也大受影响，旅游业受到重创，随着疫情防控常态化，受到抑制的旅游业出现报复性增长，数据显示2020年以来，我国各省区市客源出游半径缩短，更倾向于本地游、周边游、自驾游。国内旅游呈现出短时间、近距离、高频次等新特征，“轻旅游”“微度假”“宅酒店”等成为新亮点<sup>[1]</sup>。泰安依托世界文化与自然双遗产的泰山，旅游禀赋具有先天优势，民宿行业近年来也不断受到民众的青睐和资本的追捧，发展迅速。其中，泰安 TP 是一个拥有 25 间客房、1 间餐厅、1 间书房的民宿项目，开业仅三个月便创造单月营业额超百万元的纪录，现象级网红书房文脉·九女峰书房单日最高营业额超 5 万元，开业三年时间来，TP 先后斩获业内多项极具分量的奖项，短时间内一跃成为山东省乡村振兴齐鲁样板。深入分析该民宿项目火爆现象背后的深层次原因，既可以为其他民宿企业所借鉴参考，同时也可以使 TP 民宿项目的经营主体认识并把握自身优势，以持续保持其在数量、规模日益增长的民宿产业中的竞争优势并实现长期收益。另外，如何解决该项目在人力资源管理、服务、与上下游关系互动和竞合机制方面存在的问题并进一步提升项目的运营服务能力，以吸引更多消费者，同时顺势而为，去发现新的增长点，实现更好的业务协同，提高消费者的复购率，是 TP 民宿项目需要深入思考的问题。

#### 1.1.2 研究意义

##### （一）理论意义



近年来，民宿成为了国内的热门词汇，大多数研究者主要是从旅游的视角去分析民宿发展存在的问题并为其提出对策，对民宿的研究主要是从宏观层面；而价值链作为研究企业竞争优势的有效工具，可以全面、系统地分析企业内外部一系列影响价值增值的活动及其之间的联系，但在价值链理论应用方面，与民宿结合研究极少。本文以 TP 民宿项目为研究对象，基于价值链理论，构建了民宿经营的价值链，补充了理论层面对价值链视角下民宿实证研究较少的不足，以期抛砖引玉，吸引更多学者将民宿和价值链结合开展相关研究，充实这方面的理论成果。

## （二）现实意义

民宿不仅是一种住宿形式，更是地方文化的彰显、居民生活方式的体现以及推动旅游业转型升级和实现乡村振兴的重要举措，故研究民宿问题具有其现实价值。本人以 TP 民宿项目为研究个案，采取文献研究法、实地调研法、案例分析法、访谈法以及 SWOT 分析法，运用所学理论，基于价值链视角，深入解剖麻雀，找出企业的优势和不足，以期守正创新，扬长避短，不断提升并持久保持企业的竞争优势，同时为其他民宿企业决策提供借鉴，进而以点带面，以期促进整个民宿产业良性发展。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 民宿相关研究综述

#### （一）民宿发展历程研究

民宿最早起源国外，又称 Bed and Breakfast、Homestay、Minshuku 等，上世纪 80 年代传入我国，最早由农家乐发展起来。近年来，随着经济社会飞速发展，人们生活水平不断提高，对美好生活的体验需求更多样化、个性化，旅游消费也不断升级，再加上国家战略部署以及政策层面的支持和引导，民宿行业可谓日新月异、蓬勃发展。学界对这一现象也竞相研究，成果可谓颇丰。通过梳理相关文献资料，王伟全、赵丽萍（2017）<sup>[2]</sup>对欧洲、美国、日本以及中国台湾和大陆的民宿历史进行归纳并对比，希望对我国的民宿产业有所借鉴，推动旅游业升级发展。通过对我国民宿当下发展现状和发展历史的研究，李志英（2019）<sup>[3]</sup>提出我国民宿的发展建议，以期为我国民宿业的发展提供理论依据。戴其文等

人（2022）<sup>[4]</sup>认为国内外民宿发展历程大致相似，但所处的发展阶段有所不同。几位学者经梳理大量文献资料，结合前人研究成果，对国内外民宿发展历程进行了总结，将国外民宿发展历程划分为非商业性质家庭旅馆萌芽期（公元前 12 世纪-公元 5 世纪）、传统家庭旅馆期（6 世纪-19 世纪）、现代家庭旅馆期/民宿初步发展期（20 世纪初-20 世纪 60 年代）、民宿快速发展期（20 世纪 70 年代-20 世纪末）、民宿稳定提升期（21 世纪初至今）五个时期，国内民宿经历了萌芽阶段（20 世纪 80 年代-2001 年）、民宿起步阶段（2002-2008 年）、初步发展阶段（2009-2016 年）、整合转型阶段（2017 年-至今）四个阶段。通过时空维度对民宿进行比对，可以概括出民宿发展中规律性的内容，从而为我国民宿发展进行把脉指引，有利于我国民宿产业的发展。

## （二）民宿经营者相关研究

民宿经营者是民宿的灵魂和核心竞争力，其作用如此重要，学者们也专门对他们进行了研究。通过对 124 名弗吉尼亚客栈老板进行研究，Kaufman Tammie J.等人（1996）<sup>[5]</sup>发现，作为一家 B&B 的经营者，最重要的成功先决条件是拥有住宿行业的经验，其他重要属性是适当使用财务数据、会计知识和家庭支持。该研究指出，未来的 B&B 运营商需要对一个成功的运营商的属性持现实态度，以及能够对这些知识采取行动。对于没有好客或商业经验的经营者来说，除非他们迅速获得教育和其他援助，否则道路可能是崎岖不平的。赵越，黎霞（2010）<sup>[6]</sup>以重庆市的近郊乡村民宿为实证，分析探讨乡村民宿经营者的经营风险感知情况，总结出影响近郊型乡村民宿经营者经营风险感知的主要因素有乡村民宿的利益相关者状况、服务设施状况和旅游业总体环境状况。皮常玲（2019）<sup>[7]</sup>系统、深入地研究了民宿经营过程中的三个重要变量：民宿经营者的职业价值观、情感劳动和获得感，揭示了三者之间的联系机理，为民宿企业经营管理和民宿业态良性发展提供理论支撑与实践指导，最终在上述结论的基础上提出相应的民宿经营管理建议。

## （三）民宿空间设计研究

翟健（2016）<sup>[8]</sup>对精品乡村民宿从建筑设计和乡村规划角度进行了研究，提出民宿的生态系统营建、民宿的主题策划、民宿的功能空间设计、民宿的乡村情景营造四大设计策略，弥补了国内这方面理论研究的不足，同时也可优化顾客的入住体验，改善民宿经营。

为了应对乡村民宿营建中面临的实际问题，同时为未来传统村落更新中乡村民宿建设和理论体系的构建提供思路，黄鹏（2018）<sup>[9]</sup>从建筑学、城乡规划学、社会学等学科角度，分析归纳乡村民宿的类型与营建特点，并对乡村民宿与传统村落的互动关系进行主要研究，总结出乡村民宿营建与传统村落更新之间的互动机制，为二者的良性互动提供措施和保障建议，并提出乡村民宿的营建办法，深层挖掘乡村民宿的在地文化内涵，总结适合乡村民宿的发展方式。严丽娜等（2020）<sup>[10]</sup>在《宿在民间：民宿设计之道》一书中，以民宿设计为研究对象，结合理论分析和大量国内外现实案例，深入介绍不同风格类型民宿的设计手法、内部构造及其创新要素等，并具体阐述民宿的赏析方法，为乡村民宿的优化设计提供了良好的理论依据和实践参考。

#### （四）民宿消费者相关研究

Bobbi Zane（1997）<sup>[11]</sup>通过在全国范围内对近 1400 名 B&B 客人的调查归纳出这些旅行者的特征以及 10 个客人最关注的特色，比如：客栈主人讲述当地的景点、私人浴室、隐私感、安静的氛围、餐馆等。通过对入住客人的特征进行总结，可以精确定位市场细分人群，提高后续营销策略的针对性和有效性。为解决大多数乡村民宿定位失准、客源不稳的发展困境，孙明月（2016）<sup>[12]</sup>以莫干山精品民宿为例，从家庭生命周期的视角切入进去，采用问卷调查法进行分析，对乡村民宿市场客源进行研究，厘清乡村民宿的市场定位，并得出结论：处于不同家庭生命周期不同阶段的游客选择乡村民宿的动机因子会有所变动。孙华贞等（2016）<sup>[13]</sup>从满意度理论出发，结合顾客需求以及民宿产品特征，探讨影响顾客满意度的因素，并对武夷山民宿进行实证分析。结果显示，顾客对民宿周边的环境景观、主人的接待方式和主客互动满意度最高，而对民宿的安全性和隐私性、民宿所提供的相关产品则满意度较低。另外不同性别、年龄、职业和月收入的顾客对民宿满意度存在差异。皮常玲等（2017）<sup>[14]</sup>根据携程网上 1026 条有关入住厦门鼓浪屿民宿的顾客在线负面评论，运用内容分析法对顾客抱怨信息进行分析，结果表明：顾客抱怨问题主要体现在对民宿的设施设备、经营服务、总体评价和安全卫生等方面；另外，民宿经营者对顾客抱怨评论的平均回复率较低，回复内容不全面，主要针对民宿设施设备和经营服务这两个方面，据此提出改进建议。通过对消费者的行为表征及内在动机进行研究，可以更精准地把握顾客需求，由此建立以需求为导向的响应机制，有助于民宿行业提质升级。

## （五）民宿经营策略提升研究

王璐（2017）<sup>[15]</sup>立足于民宿的发展现状和重要性，剖析乡村民宿发展过程中存在的诸多问题，如法律法规不健全、民宿产品欠完善、营销推广不到位、生态环境面临考验等，并在此基础上提出改进措施。刘洋（2017）<sup>[16]</sup>认为，在信息技术（IT）迅速发展的时代大环境下，旅游业与互联网的融合趋势渐深渐广。因此，关注民宿营销方式、策略与互联网网络间的紧密联系极其重要。早期的学者研究经营策略提升大多从宏观方面把握，近年来越来越多的人对个案实例进行深入细致的研究，取得了不少成果。赵飞（2019）<sup>[17]</sup>在乡村振兴视域下，以增城“万家旅舍”为研究对象，对其经营情况进行评估，指出存在的问题，建议政府即行业层面采取系列对策推动乡村民宿产业完善发展。朱晓辉，黄蔚艳（2019）<sup>[18]</sup>在舟山实地调研和发放调查问卷，运用 SPSS 工具对调查问卷收集的数据进行探索性因子分析、相关分析，进而对舟山民宿旅游发展情况进行客观评价，以期能为进一步的理论研究和相关实践提供参考。张翠丽，刘月芳（2020）<sup>[19]</sup>站在文旅农融合发展的角度，以江门五邑地区的乡村民宿为例进行了实证分析，发现问题、剖析原因，最后提出有针对性的乡村民宿发展策略。李沁优等（2022）<sup>[20]</sup>运用 SWOT 分析的方法，对东山岛民宿经营策略进行了研究。作者首先从该民宿的实际运营情况出发，结合竞争战略等相关理论，通过实地调研及收集资料的方式，深入分析了民宿行业所处的市场环境及东山岛民宿的优势和不足，探讨促进东山岛民宿发展的经营方法。陈晖（2022）<sup>[21]</sup>通过构建民宿的价值链模型，并以此为框架对贵阳市民宿经营的基本情况进行分析，找出不足，提出解决问题的对策建议以提升民宿经营能力。

### 1.2.2 价值链相关研究综述

#### （一）价值链理论研究

价值链（Value Chain）一词最早于 1985 年由 Michael Porter 在其著作《竞争优势》一书里面提出，他认为“每个企业都是设计、生产、营销、交付和支持产品一系列活动的集合”，这些活动相互独立同时又彼此关联，形成一条链式结构。价值链用于构建企业的概念框架，将企业行为进行分解，可以系统分析其中的增值活动构成以及彼此之间的关系，诊断和寻找、创造并保持企业的竞争优势，进而提升企业在竞争市场的表现<sup>[22]</sup>。

随着互联网信息技术的发展，价值链理论也有了新的变化。Jeffrey F. Rayport 和 John J. Sviokla 在 1995 年提出虚拟价值链（Virtual Value Chain）的概念，两位学者认为，当下的每个企业是在两个维度的世界中竞争，一个是传统价值链所涉及的竞争场所，即看得见、摸得着可被感知到的物质世界，另一个是由信息构成的虚拟世界，以电子商务为主体。存在于物质世界中的价值链被称为实物价值链，另一条则称为虚拟价值链，这两条价值链的经济原理、管理内容、增值过程以及对企业所形成的竞争动力都有所不同。此外，与传统的价值链理论将信息认定为价值生成的辅助因素不同，虚拟价值链理论认为信息本身也是价值来源，而且信息可以通过收集、组织、选择、合成以及分配五项活动进行价值增值<sup>[23]</sup>。

Ranjay Gulati、Nitin Nohria 和 Akbar Zaheer 于 2000 年发文指出，越来越多的企业处于一种由客户、供应商、合作企业和它们之间的信息流构成的动态网络中，它由真实的顾客需求触发，能够高效准确地对顾客偏好作出反应，这种网络被称为价值网<sup>[24]</sup>。由此可以看出，价值网的概念进一步超越了价值链的范畴，从而在更广的范围内根据顾客需求组成一个由各个协作企业相互联结的虚拟价值网。借助价值网络，企业不但在效率上能够保障整个通路，对客户的需求快速协调反应，还能够在经济上组合和延伸企业之间的资源和价值活动，使企业降低交易成本，而且在风险控制上，企业在价值网中可以相互学习，形成新的知识和技能，加强研发、生产、供销等价值链间的薄弱环节，借助互联网大大降低搜寻成本和交易风险。

价值链理论起源于国外，近年来国内学者也对此作了不少学术研究，但主要以内容概念的学习借鉴为主，并且研究时间绝大部分在价值链理论相对成熟之后，故本文对国内价值链理论研究不做赘述。

## （二）价值链应用研究

价值链概念一经提出便受到极大关注并被广泛应用于各行各业，学术界也针对其应用实践进行了深入广泛的研究。鉴于价值链理论发展完善于 2000 年后，故本文梳理了此时间节点之后的相关文献资料来获取学者们的观点和结论。Christopher D Ittner 和 David F Larcker（2001）<sup>[25]</sup>以价值链为管理框架对管理会计的实证研究进行了批判性回顾，将之前异常多样化的管理会计研究置于一个整合的结构中，进一步强调了以前研究中许多一

致的结果，指出了仍然存在的差距和不一致，讨论了共同的方法和计量经济学问题，并为未来的管理会计研究提出了新的系统性途径。刘冬荣和王琳（2005）<sup>[26]</sup>跳出对价值链研究的理论探讨，从企业自身价值链、行业价值链、竞争对手价值链三个维度展开具体分析，分解与整合优化企业价值链，用于寻求企业成本竞争优势的战略途径，并在此基础上进行了实证研究。张瑞君，殷建红（2006）<sup>[27]</sup>创新性地将价值链理论运用于预算管理中，综合信息技术、价值链、预算管理，弥补了传统预算管理中的问题不足，使预算管理更具操作性和科学性，从而为企业创造更大价值。随着经济社会的不断发展，企业经营正从以产品为核心的传统模式转向以客户为核心的现代模式，客户关系管理（CRM）的重要性日益凸显。在此背景下，叶映兰（2009）<sup>[28]</sup>从价值创造的视角来研究 CRM，将其分解为理念、制度流程和技术三个层次。然后以保险公司为例，探讨 CRM 价值创造机理和改进策略。通过使用价值链形式对来自美国和欧盟 317 家企业和 IT 高管的匹配调查数据进行分析，Paul P. Tallon（2011）<sup>[29]</sup>得出结论：信息技术与企业战略的匹配度能够影响企业的价值创造。应用价值链理论可以对企业整体运营进行系统分解，查找过程中的优缺点，进而采取有针对性的改进措施。基于此，有学者从价值链视角对单个的企业进行个案剖析，获得结论。刘喆（2015）<sup>[30]</sup>以国美电器为例，从价值链角度切入，对我国家电连锁零售企业营运资金管理进行了系统研究，最终对其营运资金管理绩效进行评价并给出提升建议。刘凯宁等人（2017）<sup>[31]</sup>认为企业发展和盈利的重要前提是选择合适的商业模式，接着以价值链为基础建立了企业的商业模式选择框架，最终实现价值链增值，即企业模式创新的目标。郭田（2021）<sup>[32]</sup>以 A 酒店作为研究对象，对我国单体经济酒店的价值链进行构建、分析，发现并解决其中存在的问题，以此来改善单体经济酒店的盈利能力。乔毓文（2022）<sup>[33]</sup>利用价值链理论分析福特公司和马自达公司之间的战略性联盟，探讨企业在战略性联盟中所采取的战略，并提出建立战略联盟的伙伴关系，以期通过合作提高企业应对经营风险的能力，同时也可以获取更大的发展空间。

可以看出，在价值链理论应用方面，与民宿结合研究极少，而价值链作为研究企业竞争优势的有效工具，可以系统分析企业内外部影响价值增值的活动及其之间的联系，有助于企业正确把握自身的优劣势，从而采取措施进行优化提升。由此看来，基于价值链视角对民宿进行研究是很有价值的。

### 1.2.3 文献述评

通过梳理文献发现，学术界对民宿展开了深入而又广泛的研究，涉及多学科、多角度，但是定性研究多，实证研究少；价值链作为企业经营的有效分析工具之一，被广泛应用于各个领域，相关理论研究极其丰富，与民宿结合使用方面的研究却少之又少。鉴于民宿行业在经济社会中地位重要以及民宿企业竞争加剧，本文选取 TP 民宿项目作为个案研究对象，基于价值链视角，通过构建民宿的价值链模型，系统分析民宿价值创造的整个活动链条，归纳引起价值增值的活动并理清活动之间的关系，在此基础上，结合该民宿的相关经营数据，对 TP 民宿项目进行较系统的实证研究，分析其经营现状，挖掘核心竞争优势，进一步优化经营策略，不断提升整个项目的竞争力，保持企业良性可持续发展。通过对 TP 民宿进行实证研究，一方面可以为其他民宿经营者提升民宿的营运能力提供理论依据和现实参考，另一方面可以弥补学术界民宿与价值链结合研究偏少的不足。

## 1.3 研究内容

本文在国内外价值链理论研究成果的基础上，提炼并构建出民宿的价值链模型，基于此，对研究对象 TP 民宿项目的运营进行了系统剖析。为了进一步提高本研究的客观性和准确性，还对其相关经营数据以及消费者负面评价等经营概况进行梳理研究，以作为价值链视角下研究的有益补充，最终对 TP 民宿项目的优劣势有了较客观的把握，围绕人力资源管理、采购及仓储使用、营销、服务、先进技术使用、竞争对手关系处理以及外部资源借助七大方面给出 TP 民宿项目的竞争策略。为了确保决策的有效执行，最后提出人力资源、绩效管理、策略评估和调整、风险防控四大保障机制。

本文以 TP 民宿项目为个案研究对象，共分 7 章展开论述，具体如下：

第 1 章：绪论。首先阐明本文的研究背景及理论和现实两方面的意义，然后梳理了国内外关于民宿和价值链理论的研究现状，找到论文选题方向，最后概括本文的研究内容、方法、技术路线及创新点，从整体层面对文章做出了相应概括。

第 2 章：相关概念与理论。该部分首先介绍了民宿的起源、概念、特征，其次介绍了竞争策略的概念及类型，然后介绍价值链相关理论，使读者对民宿有个整体的理解，同时为下文分析所选取的案例奠定相关理论基础。

第 3 章：现状分析。首先介绍了 TP 民宿项目的资源禀赋和内部组织架构，其次结合相关数据资料对项目的客源和经营概况进行了分析。为了追求本文整个分析论证的客观和全面，最后站在消费者的角度对顾客消费后的评价进行了研究。

第 4 章：TP 民宿项目价值链构建与分析。本章首先阐述价值链分析的意义及步骤，然后梳理民宿业务活动开展流程提炼构建民宿的价值链模型，以此为基础，按照价值产生流程，围绕供应商（上游）、民宿企业（中游）、顾客（下游）和竞争对手（横向）四大方面对 TP 民宿项目的可控价值增值活动进行具体分析，发现相关结论与上一章的分析总体相符，这也侧面印证了本文基于价值链理论分析该民宿项目的科学性和有效性。本章最后梳理得到研究对象的 SWOT 图表，形象展示其存在的优势以及问题和不足。

第 5 章：TP 民宿项目竞争策略。在上两章的分析基础上，以问题为导向，结合 TP 民宿项目的现实情况，基于民宿价值链模型中各项增值活动以及综合考量各活动之间的关系，本章围绕人力资源管理、采购及仓储使用、营销、服务、先进技术使用、竞争对手关系处理以及外部资源借助七大方面给出 TP 民宿项目的相关竞争策略。

第 6 章：TP 民宿项目竞争策略实施保障。为了保障决策的有效实施，实现企业目标，本章提出了人力资源、绩效管理、策略评估和调整、风险防控四大保障机制并进行探讨。

第 7 章：结论与展望。该部分阐明了文章研究得出的结论，并对本文研究存在的问题和不足进行了总结，最后提出展望。

## 1.4 研究方法

(1) 文献研究法。通过搜集民宿及价值链研究的相关文献资料，分析研究现状与研究趋势，继而确定本篇文章的研究方向与方法。



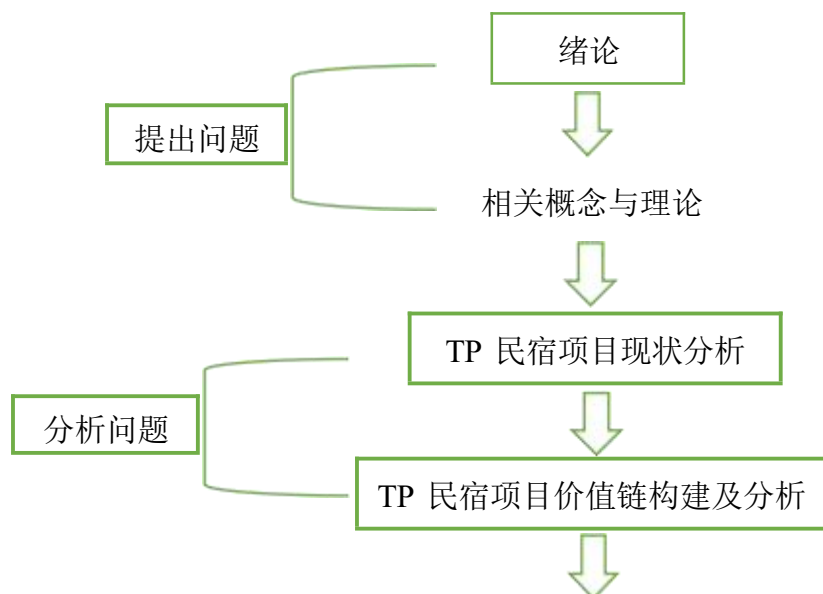
(2) 案例分析法。以 TP 民宿项目为个案研究民宿的竞争策略，对行业内其他民宿企业的竞争策略选择与实施具有借鉴参考价值，同时也有助于 TP 民宿项目认识自身优劣势，从而为下步企业自身发展把握方向，制定科学、有相对竞争优势的决策。

(3) 实地调研法。为获得第一手资料，笔者先后两次到 TP 民宿项目对其进行实地考察调研，通过入住、就餐等进行亲身消费体验，更直观地感受整个项目的产品设施及服务等重要价值链增值环节，为分析研究该项目的竞争策略奠定了重要基础。

(4) 访谈法。为多角度了解 TP 民宿项目的有关情况，确保结论的信度和效度，笔者根据整个民宿项目的组织架构及人员配比，有针对性地选取了管理层、服务层、客人以及项目所在村的村支书 10 余人进行了访谈。前期准备了访谈提纲，过程中采用结构性访谈和非结构性访谈相结合的方式，及时对问题进行适当调整，获得了一些较有价值的信息。

(5) SWOT 分析法。笔者以价值链分析为主，辅以对 TP 民宿项目的资源禀赋、内部组织架构、部分经营数据以及顾客负面评价进行研究，最终通过 SWOT 分析法对分析结果进行汇总，梳理获得该项目的优势及问题不足，在此基础上针对性地优化改进竞争策略。

本文的技术路线图展示如下：



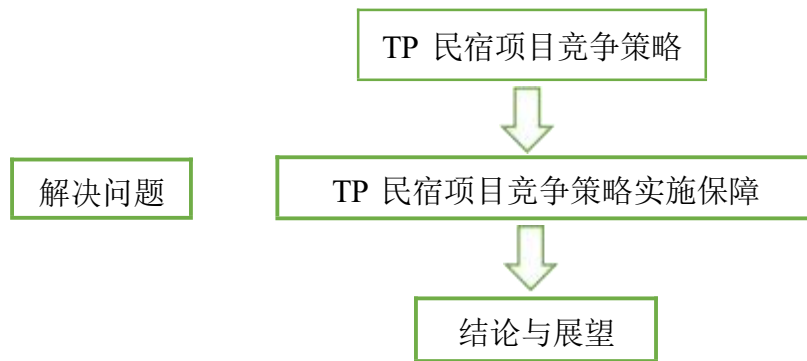


图 1-1 技术路线图

## 1.5 研究的创新点

本文在价值链理论研究的基础上结合民宿业态实际，构建了民宿企业的价值链。将价值链理论运用到民宿企业相关研究中，提升了分析研究的系统性和逻辑性，同时也充实了运用价值链理论研究民宿企业的案例，抛砖引玉，下步将吸引更多的学者进一步挖掘价值链分析的价值与应用。

## 第 2 章 相关概念与理论

### 2.1 民宿相关概述

#### 2.1.1 民宿的起源及定义

对于民宿的起源和定义，可谓众说纷纭，虽然学术界对这方面展开了大量的研究，但目前还没有形成统一的结论。经梳理相关文献资料发现，各国民宿产生背景有着各自的时代性和在地性。

表 2-1 世界民宿起源汇总表

国家/地区	时间	背景
法国	20 世纪 50 年代初	第二次世界大战后，法国农村人口急速外移到城市，空留出许多农舍，与此同时，国家有法定休假日制度，经济能力有限的城市工作者有度假需求。
英国	20 世纪 60 年代初	英国的西南部与中部人口较稀疏的农家，为了增加收入开始经营民宿。
美国	早期定居者时期	移民西进时，移民者们在沿途的当地居民家、旅馆和小酒馆里寻找安全的避难所。
日本	20 世纪 20 年代末	日本滑雪胜地白马山麓当地农民在为登山、滑雪爱好者充当山里向导的同时，向他们提供住宿并收取一定的报酬。
中国台湾	20 世纪 80 年代初	随着旅游业的兴起，台湾的垦丁国家公园因其优美的自然风光，深受广大游客喜爱，每逢休息时间大批游客都会前去游玩，当地已有住宿满足不了旺盛的市场需求，民宿由此应运而生。
中国大陆地区	20 世纪 80 年代末	改革开放以后，一些台湾商人带来充足的资金和先进的经营理念，一些特色的民宿也开始引进中国。1987 年出现于四川成都的农家乐被认为是我国大陆地区出现最早的民宿。

20 世纪 50 年代，第二次世界大战后的法国百废待兴，农村人口急速转移到城市，空留出许多农舍，上普鲁旺斯阿尔卑斯省参议员奥贝萌生在农舍接待度假者的想法。因为自

1936年起，法国政府规定每年必须要有十五天的法定节假日，漫长的战乱之后，城市工作者更想抓紧享受机会，只是碍于经济能力有限。农舍接待度假旅客的想法，正好符合城里人向往宁静田野度假生活的需求，又不必支付昂贵的旅馆费用，同时为危机中的农村增加一些额外收入。在这种大环境下，法国第一个农村民宿于 1951 年开张。

20 世纪 60 年代初期，英国的西南部与中部人口较稀疏的农家，为了增加收入开始经营民宿。一般来说，这样的民宿提供不多的几间卧室，卧室里往往带有配套的独立浴室，极少会发生不同卧室的客人共享浴室的情形；同时，民宿的价格包含一顿早餐。它的性质属于家庭式的招待，这就是英国最早的民宿，被称为 B&B（Breakfast and Bed）。

美国在早期定居者时期就有了民宿，当移民西进时，他们在当地居民家、旅馆和小酒馆里寻找安全的避难所。在经济大萧条时期，许多人向旅行者开放家园，为家庭带来额外的收入，“宿舍”一词在那时就开始了使用。大萧条之后，这种住宿类型入住率大幅降低，许多仍然开放自己家园的业主，转而为低收入者提供住宿。50 年代初期，人们使用“游客之家”这个词，这也基本上是 B&B 的一种形式。随着美国经济的发展，B&B 逐渐从低成本的住宿设施变成有吸引力的标准连锁酒店和汽车旅馆。然而在当今的美国，居家式民宿（Homestay）或青年旅舍（Youth Hostel）里不刻意的家居布置和主人热情的服务，仍然深受广大游客的喜爱。

随着民宿业的繁荣发展，亚洲地区的日本也出现了民宿这一业态，称为 Minshuku，一般分为洋式民宿与传统民宿两种，前者主要为城市白领提供，风格偏欧美；后者以日式风格为主，大部分提供给普通消费者。日本民宿最早于 20 世纪 20 年代末出现在日本滑雪胜地白马山麓。当地农民在为登山、滑雪爱好者充当山里向导的同时，向他们提供住宿并收取一定的报酬。之后，静冈县海水浴场也出现了家庭旅馆形式的民宿，民宿从冬季滑雪度假区发展到了夏季海滨度假区。

我国的民宿最早起源于台湾。上个世纪 80 年代初，随着旅游业的兴起，台湾的垦丁国家公园因其优美的自然风光，深受广大游客喜爱，每逢休息时间大批游客都会前去游玩，当地已有住宿满足不了旺盛的市场需求，民宿应运而生。据 2001 年台湾公布的《民宿管理办法》第三条规定，民宿定义为：“利用自用住宅空闲房间，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，以家庭副业方式经营，提供旅客乡野生活之住宿处所<sup>[34]</sup>。”

我国大陆地区民宿发展起步较晚，早期的住宿以国营饭店及招待所为主。1978年改革开放以后，外资开始进入中国，其中不乏一些台湾商人，他们不仅带来了充足的资金，还带来了先进的经营理念。于是酒店开始慢慢占据住宿市场主体，与此同时，一些特色的民宿也开始引进中国。1987年出现于四川成都的农家乐被认为是我国大陆地区出现最早的民宿，后来浙江德清的莫干山一带形成影响力较大的民宿群。

随着经济水平的不断发展以及游客个性化、多元化的旅游需求变化，我国民宿行业如火如荼、蓬勃发展。为引导民宿业态健康有序发展，我国相继颁布了一系列法规以及行业标准。国家旅游局2017年发布《旅游民宿基本要求与评价》LB/T 065-2017，将旅游民宿首次定义为：利用当地闲置资源，民宿主人参与接待，为游客提供体验当地自然、文化与生产生活方式的小型住宿设施。根据所处地域的不同可分为：城镇民宿和乡村民宿<sup>[35]</sup>。随着旅游经济的不断转型升级，民宿行业也发生了极大的变化，形式、内涵日益丰富，与此同时，民宿这一概念也被不断拓展、更新。《文化和旅游部 公安部 自然资源部 生态环境部 国家卫生健康委 应急管理部 市场监管总局 银保监会 国家文物局 国家乡村振兴局关于促进乡村民宿高质量发展的指导意见》文旅市场发〔2022〕77号中对民宿的概念再次作出调整：乡村民宿是指利用乡村民居等相关资源，主人参与经营服务，为游客提供体验当地自然、文化与生产生活方式的小型住宿设施<sup>[36]</sup>。

### 2.1.2 民宿特征

在借鉴学者研究成果的基础之上，笔者将民宿的特征总结如下：

#### （一）规模小

民宿一般5-10间房左右，毕竟民宿是从家庭直接演变而来，而且民宿的主人一般只有几个人，所以民宿一般小而美、小而特。

#### （二）主人文化

传统的民宿起源于老百姓的住宅。百姓分布各地，接受不同文化、不同风俗、传统、家教的熏陶，在选择和建设自己的住宅时，无不受到这些熏陶的影响，显得各具特色。此外，由于是民居，最初的目的是自用，所以在房屋选址、朝向、设计、用料、内饰、规模、体量等方面，都充分体现主人的意愿。

### （三）在地性

民宿是一种建筑，是文化的物化表现形式之一。因此，民宿虽然个性化特征明显，但脱离不了当地文化的影响，在外观、建筑风格、内部设施等方面都能体现本土文化特色。

### （四）“乡愁”味

由于民宿历史痕迹明显，乡土气息浓厚，贴近甚至融入百姓生活，因此，很容易引起人们的思乡之情，勾起人们的儿时回忆，是典型的“乡愁”型旅游产品。这是民宿的典型特征，也是民宿的吸引力、生命力所在。

### （五）非标准化

有别于酒店的千篇一律，民宿时时处处无不彰显其自身特点，大到房间主题、小到装饰细节，都可能独具特色。非标准住宿产品具有房源更分散、单点房源量较少、单个房间产品更个性化、经营主体多元化、提供个性化设施及服务、相对依赖互联网的特征。

与传统酒店不同，“非标准化住宿”可以向用户提供更有意思的房间，更符合用户多样化的住房需求，更能满足当下消费主力军对于个性化的追求。相同价格情况下，非标准住宿产品可以为消费者提供更多附加价值，如更大的空间、有特色的房间主题、家用电器、厨房设备等。

### （六）观赏性、体验性和研究价值

一幢民宿，往往是一段历史的截图，一种文化的化石，一种风俗的遗存。同时，住民宿可以让人体验当地百姓的生活，领略当地的民风民俗，品味地道的当地美食，其体验性不同于住宾馆酒店。此外，有的民宿由于其历史性、文化性特征，具有较高的研究价值<sup>[37]</sup>。

## 2.2 竞争策略的概念及类型

竞争策略是指企业为适应市场竞争环境的不断变化而制定实施的夺取或者保持市场领先地位或竞争优势的策略。企业在市场上的竞争地位，决定了其可能采取的竞争策略。

企业在特定市场的竞争地位，大致可分为市场领先者、市场挑战者、市场追随者和市场补缺者四类。相对应地将竞争策略分为以下四种：

### （一）市场领先者竞争策略

市场领先者为了保持自己在市场上的领先地位和既得利益，可能采取扩大市场需求、维持市场份额或提高市场占有率等竞争策略。为了扩大市场需求，可能采取发现新用户、开辟新用途、增加使用量、提高使用频率等策略；为了维持市场份额，可能采取创新发展、筑垒防御、直接反击等策略。

### （二）市场挑战者竞争策略

市场挑战者是指那些在市场上居于次要地位的企业，它们不甘目前地位，通过对市场领先者或其他竞争对手的挑战与攻击，来提高自己的市场份额和市场竞争地位，甚至拟取代市场领先者的地位。它们采取的策略有价格竞争、产品竞争、服务竞争、渠道竞争等。

### （三）市场追随者竞争策略

市场领先者与市场挑战者的角逐，往往是两败俱伤，从而使其他竞争者通常要三思而行，不敢贸然向市场领先者直接发起攻击，更多的还是选择市场追随者的竞争策略，有仿效跟随、差距跟随、选择跟随等。

### （四）市场补缺者竞争策略

几乎所有的行业都有大量中小企业，这些中小企业盯住大企业忽略的市场空缺，通过专业化营销，集中自己的资源优势来满足这部分市场的需要，此类策略有市场专门化、顾客专门化、产品专门化等<sup>[38]</sup>。

本文中作为案例的 TP 民宿项目属于周边区域同行业的市场领先者，所以笔者后期提出的竞争优化策略主要围绕市场领先者相关策略展开。

## 2.3 价值链的内涵及分类

### （一）价值链的内涵

价值链理论认为，价值链中的每一个环节都为产品或服务增加价值，为实现同一个目标而努力，因此，它们不是相互竞争而是相互合作的。只有完成了价值链中的最后一个环节，这个产品或服务才是完整的。价值链可以用来描述多种情况，如把一件产品推向市场的过程（即从生产商、发货人到批发商、另一个发货人，再到零售商店）。价值链中的每一个环节都可能拥有自己潜在的价值链（例如原材料供应商必须先购买到产品，然后对它进行提取、开采、再加工、精炼及销售），而且任何一个单独环节都可以同前面或后面的环节联合以便创造更多价值（即承担完成其他环节工作的任务）。如果一家公司完成了价值链中的所有步骤，那么它就实现了“大一统”。通过把产品进入市场各个环节分解成不同的步骤，可以形成不同的价值链，而这些价值链实际上是用来描述同一个过程的<sup>[39]</sup>。价值链有三个含义：第一，企业各项活动之间都有密切联系，如原材料供应的计划性、及时性和协调性与企业的生产制造有密切的联系；第二，每项活动都能给企业带来有形或无形的价值，如售后服务这项活动，如果企业密切注意顾客所需或做好售后服务，就可以提高企业的信誉，从而带来无形价值；第三，价值链不仅包括企业内部各链式活动，而且更重要的是，还包括企业外部活动，如与供应商之间的关系，与顾客之间的关系。

### （二）价值链的分类

企业的价值链一般分为内部价值链和外部价值链，其中，内部价值链分为主要活动和辅助活动两大类；外部价值链分为纵向价值链和横向价值链。纵向价值链是指将企业作为一个整体考虑，从最基本的原材料投入到最终用户产品形成之间的所有价值形成和转移环



节所构成的一种连锁链条。纵向价值链可以将企业、供应商和顾客都分别视作一个整体，它们之间通过上述的各种联系构成一种链条关系。这种链条关系可以向上延伸至最初原材料的最初生产者(或供应者)，也可以向下延伸到达最终产品的最终用户。基于这种特征，可以将之称为纵向价值链。而横向价值链将企业作为一个整体进行考虑，是所有在一组互相平行的纵向价值链中处于同等级位的企业之间相互作用所构成的具有潜在关系的链条。将企业作为纵向价值链与横向价值链这样两个链条的交叉点进行研究，优点是可以将一些问题进行分离后纳入到新的观察视野中进行更具体的分析；缺点在于由于各种价值链之间存在的复杂联系，使得各个问题的研究之间必然存在一定的重复和交叉，这也是该研究方法应继续改进的方向。

### 第 3 章 TP 民宿项目现状分析

本章首先介绍 TP 民宿项目的资源禀赋和内部组织架构，然后结合相关数据资料对该项目的客源和经营概况进行分析，最后站在消费者的角度重点对顾客消费后的负面评价进行研究。

#### 3.1 TP 民宿项目资源禀赋

TP 民宿项目位于山东省泰安市道朗镇东西门村，是由鲁商乡村发展集团（2020 年 8 月 25 日，根据山东省委、省政府关于省属企业文化旅游资产重组整合的决策精神，在整合鲁商集团、鲁信集团、山东黄金、山东能源、山东国惠等省属企业优质文旅资产，山东省国欣文化旅游发展集团有限公司正式组建成立，注册资本 82 亿元，资产规模 120 亿元。为更好适应新形势发展，2022 年 1 月 14 日，“山东省国欣文化旅游发展集团有限公司”正式更名为“山东文旅集团有限公司”。）与青岛朴宿文旅集团强强联手，聘请著名青年建筑设计师孟凡浩及其团队倾力打造的高端旅宿产品，也是山东省乡村振兴样板项目。项目总投资 1 亿元，利用当地农民闲置废弃的 21 套院落改造设计而成。其中，一期工程投资 3500 万元，包含九女峰书房、餐厅、咖啡厅及 2 套院落，于 2019 年 7 月份投入试运营；二期工程投资 6500 万元，包含会议室、泡池、健身房及 11 套院落等配套设施，于 2020 年 7 月份投入运营。该民宿项目集民宿、康养、休闲为一体，探索出一条“村企联建、融合发展、合作共赢”的乡村振兴新路径，此前曾荣获第 3 届 AI 国际旅游奖、《旅·城》年度精品酒店奖、最值得期待文旅项目、“中国最具影响力美宿 50 强”等多项荣誉称号。2020 年 11 月 26 日，TP 民宿更是登陆央视《新闻联播》，将东西门村的成功经验传递给全国。2021 年山东省旅游饭店评定委员会印发《关于批准首批山东省星级民宿的公告》，公布了山东省首批星级旅游民宿。其中，五星级民宿 11 家、四星级民宿 4 家、三星级民宿 2 家，TP 民宿成功入选五星级民宿。

##### （一）客房类型

TP 民宿项目位于泰安市区西偏北方向，距离泰安市中心 14.2 公里，距离京沪高铁泰安站、京台高速泰安西出口仅 4 公里，交通区位优势明显；设有 13 栋独立小院，共 25 间

客房：4 间经典大床房，6 间舒适大床房，6 间甄选大床房，5 间山景双床房，2 间亲子家庭房，1 间观景套房，1 间复式独栋。其中，云间宿独栋包含 2 间经典大床房，1 间独立客厅，独栋面积 188 平，2m\*2m 大床，可住 4 人。山抹微云独栋包含 1 间经典大床房，1 间甄选大床房和 1 间独立客厅，独栋面积 201 平，客房面积 45-48 平，2m\*2m 大床，可住 4 人。月泛云河独栋包含 2 间舒适大床房和 1 间公共客厅，独栋面积 205 平，客房面积 45-48 平，2m\*2m 大床，可住 4 人。亲子家庭套房有白云生处和云霞海曙 2 套，房间面积 109-113 平，1.8m\*2m 大床 1 张，1.2m\*2m 单人床 1 张，可住 3 人。夏云曲经典大床房包含亲子游区面积，面积 256 平，2m\*2m 大床，可住 2 人。天光云影独栋包含 2 间舒适大床房，2 间山景双床房，1 间独立客厅，可住 8 人。独栋面积 312 平，客房面积 47-52 平，大床房每间房间 2m\*2m 大床 1 张，双床房每间房间 1.2m\*2m 单人床 2 张。云梦遥独栋包含 1 间舒适大床房，1 间甄选大床房和 1 间独立客厅，可住 4 人，独栋面积 166 平，客房面积 53-72 平，2m\*2m 大床。碧云斜独栋包含 1 间观景套房，1 间甄选大床房和 1 间独立客厅，可住 4 人。独栋面积 252 平，客房面积 39-62 平，2m\*2m 大床。彩云归独栋包含 1 间舒适大床房，1 间甄选大床房和 1 间独立客厅，可住 4 人，独栋面积 219 平，客房面积 48-73 平，2m\*2m 大床。别云间独栋包含 2 间甄选大床房，可住 4 人，独栋面积 140 平，客房面积 43-46 平，2m\*2m 大床。月地云阶独栋包含 3 间山景双床房，1 间独立客厅，可住 6 人，独栋面积 249 平，客房面积 40 平，每间房间 1.2m\*2m 单人床 2 张。云且留住复式独栋包含 2m\*2m 大床 1 张，可住 2 人，上下两层，独栋面积 189 平。

表 3-1 TP 民宿项目客房一览表

独栋名称	房间类型	房 间 数 量	客 厅 数 量	独栋面积	可住人数
碧云斜	2*2m 观景大床房	1	1	252 平米	4
	2*2m 甄选大床房	1			
彩云归	2*2m 观景大床房	1	1	219 平米	4
	2*2m 甄选大床房	1			

续表 3-1 TP 民宿项目客房一览表

独栋名称	房间类型	房 间 数 量	客 厅 数 量	独栋面积	可住人数
山抹微云	2*2m 经典大床房	1	1	201 平米	4
	2*2m 甄选大床房	1			
天光云影	2*2m 舒适大床房	2	1	312 平米	8
	1.2*2m 山景双床	2			
云梦瑶	2*2m 舒适大床房	1	1	166 平米	4
	2*2m 甄选双床房	1			
白云生处（亲子房）	1.8*2m 大床房	1	1	109-113 平米	3
	1.2*2m 单人床				
云霞海曙（亲子房）	1.8*2m 大床房	1	1	109-113 平米	3
	1.2*2m 单人床				
夏云曲	2*2m 经典大床房	1	亲子区 1	256 平米	2
月地云阶	1.2*2m 山景双床房	3	1	249 平米	6
别云间	2*2m 甄选大床房	2	1	140 平米	4
云间宿	2*2m 经典大床房	2	1	188 平米	4
月泛云河	2*2m 舒适大床房	2	1	205 平米	4
云且留住（复式独栋）	2*2m 大床房	1	1	189 平米	2

## （二）配套设施

TP 民宿项目配套设施有云滋味餐厅：无味精无厨余纤维，崇尚自然调味，充分利用时令地道的食材，用最简单纯粹的烹饪方法，使食材的特点得以充分体现，亦能让人感受到自然的气息和季节变化带来的喜悦，打开游客联结故乡与情感的味蕾记忆。九女峰书房：位于区域的至高处，有“登高望远”之意。独特的建筑动线与起伏岑寂的山脉、潺潺的泉水相呼应，像一朵云彩延绵无尽，有一种静止的流畅。建筑选取的特殊构造的超轻材质，经得起狂风骤雨骄阳冰霜的考验同时又超轻环保。书房内部选用白色为主色调，打造出一个思维丰盈的阅读空间，与周围环境及整体泰安大背景形成强烈的冲击对比，为了看见而留白，简约中体会丰富，创造一个屋檐下的共享达悟生活的文化之所。云合景从多功能会议室：可容纳 50 人左右，分为会议室大厅和可供换装、私密讨论的小厅区域，配有开放式水吧台、储物间、卫生间、投影、音响等配备。云深不知处接待中心：咖啡厅/办理入住/休闲会议。在云端森林泡池：坐落在山顶高处的森林泡池，让柔滑的天养之水，浸润身心，使游客的心灵沉静下来，沉淀、再恢复活力，静听鸟鸣蝉联，心归于自然。平步登云健身房：从人体工学的角度出发的设计和具备尖端功能的运动器材，能一边欣赏自然山景，一边享受运动的乐趣。亲子游乐区：包含 2 个会客区域，1 个亲子乐园，开放式水吧，海洋球游乐区和独立卫生间。

此外，TP 民宿项目周边游玩设施也不少。八楼村彩虹滑道：坡地滑道，加上滑道装饰五颜六色，如彩虹一般，非常适合带小朋友的家庭一起出游，也很适合网红打卡拍照。地址：泰安市岱岳区道朗镇里峪八楼村，路程：从民宿出发开车 5 分钟，步行约 20 分钟左右，票价：15 元/次，开放时间：8:00-17:30。花田壁画北张村：一个五彩斑斓的花田壁画村，墙上随处可见一幅幅色彩艳丽的手绘艺术画，适合打卡拍照，另有咖啡厅小酒吧等休闲场所。地址：泰安市岱岳区道朗镇花田北张村，路程：距民宿 3.3km，10 分钟车程左右，不建议步行前往，票价：进入村落拍照免费，体验主题活动会收取额外费用。猪猪农场：能让大人与儿童体验到地气十足的农家生活，孩子与小动物相处，既增长知识，又能培养亲子感情。此外，附近还有果园，萌宠乐园，中华诗词文化园，知青博物馆等其他可供游览参观的地点。地址：泰安市岱岳区道朗镇朱家洼村（猪猪农场），路程：距离民宿 7.8km，20 分钟车程左右，票价：20 元左右/人，体验主题活动会收取额外费用。白马寺：

始建于唐朝，现其山门、天王殿、大雄宝殿、钟楼、鼓楼、斋堂、客堂、放生池等，均为近年来所复建，寺庙的原址和原方位不变，周边将成为集禅修养生、生态人居、商务度假于一体的旅游度假区。地址：泰安市岱岳区道朗镇北三缙山下，路程：距离民宿 5.6 公里，30 分钟车程左右。神龙溪：峡谷两侧层峦叠嶂，奇石众多，著名的有龙凤呈祥石、望夫印石、沉香石、情人石、福字石、听涛石、将军石、孙猴盼师石、禹王枕石凳等，被称为“江北第一石林”。地址：位于道朗镇东北端的东西门之间，路程：步行 500 米左右。泰安茶溪谷：依托天然溪谷，盛产泰山茶，发展为一个集有机生态种植，茶文化体验观光等项目为一体的好去处。地址：泰安市岱岳区道朗镇 014 县道（近丰山村），路程：距离民宿 10 公里，40 分钟左右车程。鲁商·九女峰山地户外运动主题公园：全程 18 公里、路宽 6 米的越野线路，沿途有“齐长城遗址”“黄巢寨”“跑马岭”“老奶奶石”“国画崖”等自然与历史结合的景观。地址：泰安市岱岳区道朗镇里峪村，路程：距离民宿 5.1 公里，25 分钟车程左右。

表 3-2 TP 民宿项目周边娱乐设施一览表

名称	地址	距离 TP	票价	开放时间
彩虹滑道	八楼村	车程 5Min	15	8: 00-17: 30
花田壁画	北张村	车程 10Min	0	开放式
猪猪农场	朱家洼村	车程 20Min	20	8: 30-17: 30
白马寺	道朗镇三缙山	车程 30Min	0	8: 30-17: 00
神龙大峡谷	东西门村	500m	0	全天
茶溪谷	丰山村	车程 40Min	0	全天
山地户外运动 主题公园	里峪村	车程 25Min	0	开放式

TP 民宿项目由知名团队操刀建筑设计，充分发掘当地的自然山水、历史文化及原乡肌理，提出以存量建筑的空间激活和原有环境生态修复为切入点，以“针灸式修复”活化更新

策略，重新连接人工和自然、保护和发展、历史和未来。在尊重原有村落肌理、山野环境和保持宅基地边界不变的情况下，由点及面，由局部到整体，实现旧村落的新生。完成了匹配核心价值观的空间场景搭建后，朴宿团队一直在探索旅宿感受、在地文化、传统文化、美好生活方式的深度结合，从项目全案规划品牌形象打造，细致到每间客房的命名、每道佳肴的研发；从事无巨细、专业的日常服务，到个性化定制的服务内容；从团队建设、业态经营、品质把控，到构建社群、艺文体验、在地文化挖掘；从满足客人美好体验，到将更多不可能化为可能。

### 3.2 TP 民宿项目组织架构

TP 民宿项目由鲁商集团委托青岛朴宿文旅代为运营，鲁商集团监管朴宿文旅的受托管业务，按约定支付朴宿文旅一定的托管费用，朴宿文旅则必须完成双方约定的年度经营目标。经与鲁商集团负责民宿项目的主管 L 经理及青岛朴宿文旅负责 TP 民宿项目管理的 Z 经理访谈获知，该民宿项目工作人员由青岛朴宿文旅统一招聘、培训和管理，除保洁、物业人员是本地人员，年龄偏大以外，其余人员年龄在 20-35 周岁之间；学历最低为大专，大部分为本科；招聘时明确要求从业人员要有酒店或旅游方面的工作经验；工作待遇相对较高，有五险一金；该民宿项目注重对员工的培训学习，每月至少组织集体学习一次。

目前，TP 民宿项目工作人员 36 名：店长 1 人，对整个民宿项目的运营、管理负总责；前台 6 人，负责办理入退住、导引等业务；餐饮部 11 人，其中，餐厅服务人员 5 人，厨房 6 人；客房部 8 人，负责分管房间的美陈、保洁、顾客需求响应等；书房部 4 人，具体负责书房区域的服务，比如：卫生、甜点和饮品的制作、收银等；物业部 3 人，其中，工程部 1 人，负责项目日常水、电、网、空调、电视等的维护保养，保安 2 人，负责整个项目的安全保卫工作；外围 2 人；出纳 1 人。绘图如下：

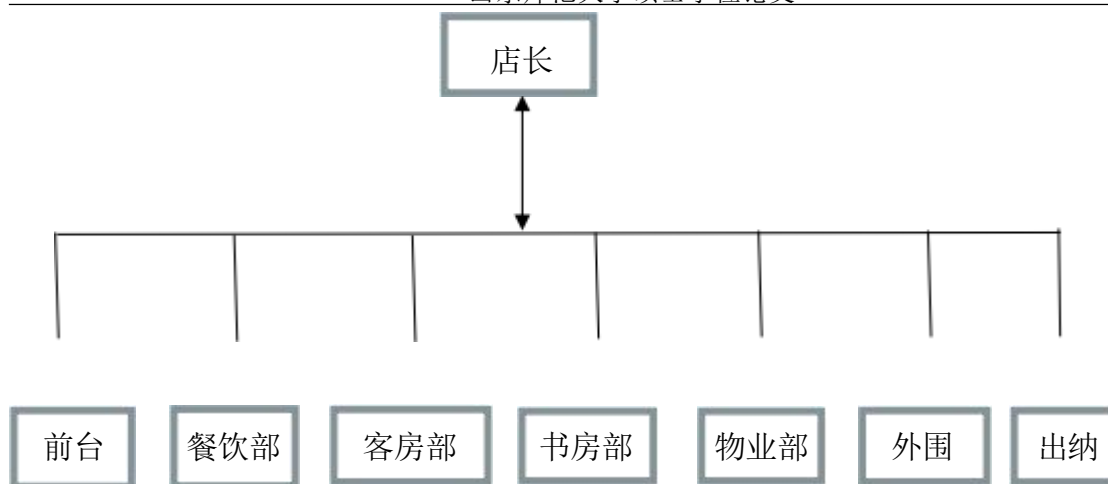


图 3-1 TP 民宿项目组织架构图

由图 3-1 可以看出，TP 民宿项目组织架构为“直线型”扁平化组织架构，管理层级较少，管理职责分工明确，具备一定的合理性。但也存在不足之处，比如项目的组织架构整体过于简单，部分部门的职能未能充分凸显，如人力资源管理工作；权力过度集中于店长一人，存在一定的风险隐患且各部门之间的联系不直接，不利于信息及时共享；财务监管体系弱；部分岗位人员数量冗余，人员职业能力较弱。人员数量冗余体现在人员岗位重叠化，人浮于事。如一个岗位有一个人胜任就足够，但是会出现两到三个人同时在一个岗位工作。此外，民宿淡旺季的客人数量会发生明显变化，TP 民宿项目旺季每天有 90% 以上甚至 100% 的入住率，淡季入住率一般在 20% 甚至更低。相较而言，淡季对于打扫房间的人员需求不会那么多，旺季需要 8 个，淡季可能只需 4、5 个就可以轻松应对。如果多出一个员工，假设每个月薪酬 3000 元，那么一年下来就要多支出 36000 元，这还不包括福利、培训等其他支出。人员职业能力较弱体现在工作能力较弱。如前台只会做一些简单接待，而不会做其他事情，比如打扫卫生，网络推广营销、设备简单维修等。民宿不同于酒店，各个岗位都有专门的人员负责，在实际中，民宿往往就是一人多职，这就需要民宿的工作人员有较高的工作能力。人员除招聘的保洁和物业两类为本地人员，其余全部为青岛朴宿文旅聘用管理，非泰安籍，青岛居多，人员流失风险较大，可能因临时换人工作衔接不畅、服务质量降低导致顾客体验下降。另外，民宿主人（店长）至关重要，关系到民宿的灵魂，最好是本地人，也可以是留下不想走的外地人。如果是临时负责的外地人，虽然可以把成熟的先进管理经验带过来直接派上用场，但对本地风土民情不熟悉，一定程度上会影响主人文化的发扬，而且从长远来看，也存在人才流失导致服务断档的风险。



TP 民宿项目引进业内称为典范的朴宿七星管家团队，全方位为民宿酒店提供管家式服务，专注于雕琢顾客入住后的每个细节，这一举措有效提升了民宿的服务品质和美誉度，但从长远来看，一方面是产生数量不小的托管费，大大提高了项目的经营成本；另一方面易对受托管方产生依赖，后期产生因服务中断而造成的相应风险，最终影响项目正常运营。另外，TP 民宿项目为客人办理入退住手续方式为手动录入信息，尚未引进刷脸自动识别以及手机端自行操作的智慧化系统，这对于隐私需求较高的住宿人员不是很友好，一定程度上也影响了服务的便捷性。

### 3.3 TP 民宿项目经营概况

TP 民宿项目整体建成并投入运营是在 2020 年 7 月，通过与项目负责人及有关人员访谈交流（管理层 3 人：Z 经理、L 总、S 总；客房部 3 人：前台、管家、保洁人员各 1；餐饮部 2 人：后厨、餐厅服务人员各 1；书房部 1 人；村支书 Z 书记）和现场查看资料，笔者获取了 TP 民宿项目相关经营状况及 2021 和 2022 两个年度的经营数据（详见下文）。通过民宿日常中所统计的数据信息，结合民宿行业整体态势，对数据进行充分地挖掘和分析，能够直观地了解民宿经营的基本状况，与接下来的价值链视角分析形成印证，发现存在的问题不足，为民宿企业竞争策略的调整提供参考。

TP 民宿项目二期工程 2020 年 7 月全部竣工并投入营业，笔者获取了 2021-2022 年的相关经营数据并对其进行分析。

表 3-3 TP 民宿项目 2021-2022 年度部分经营数据汇总表

年度	2021	2022
<b>收入合计（单位：元）</b>	8018452.44	6233382.08
书房收入（单位：元）	2258615.5	1387866.97
客房收入（单位：元）	4218558.49	3837418.91
餐饮收入（单位：元）	1541278.45	1008096.2
<b>成本合计（单位：元）</b>	2132028.807	1317641.569
书房成本（单位：元）	780712.071	422051.27
客房成本（单位：元）	446810.0264	335237.25
餐饮成本（单位：元）	904506.7091	560353.0494

为了更加直观便捷地开展分析研究，笔者进一步选取其中的关联数据并绘制成可视化图表如下。

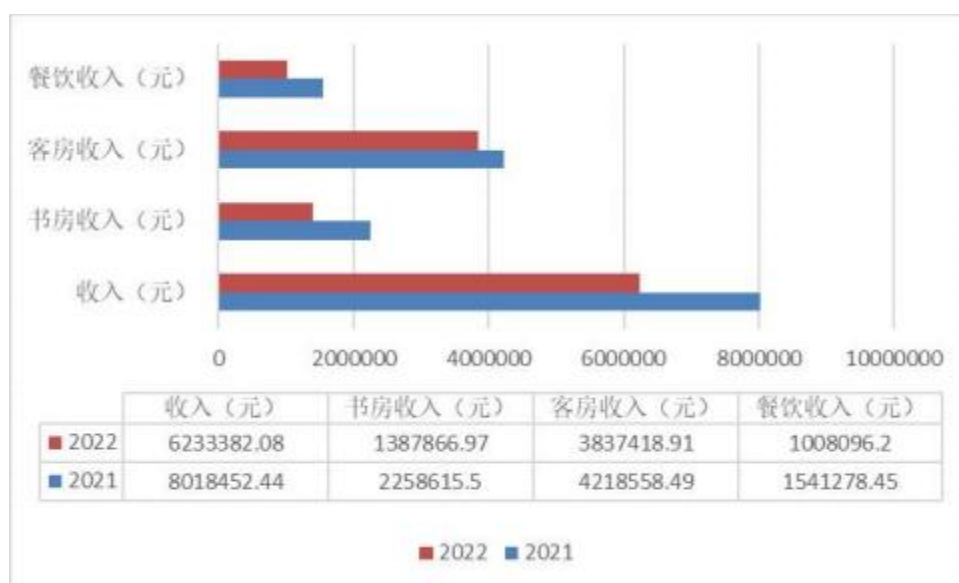


图 3-2 TP 民宿项目 2021-2022 收入构成图

从上图可以看出，2022 年度各项收入同比 2021 年均有所下降，经了解是由于新冠肺炎疫情导致该情况的发生：2022 年上半年的疫情使得民宿项目 5 月份才开门营业，下半年 10 月中旬起疫情反复，整个项目服从当地政府要求停止营业，直到 12 月下旬才重新恢复营业状态。

分析图中数据还可以看出，2022 年客房部分的收入相较餐饮和书房两项降低幅度较小，究其原因是因为民宿客房部分受淡旺季影响较为明显，每年的 4-10 月份为旺季，其余 5 个月份为淡季，2021 年疫情时间与客房淡季时间大体一致。由此还可得出结论：TP 民宿项目中的客房部分淡季运营能力还需加强，如果在此期间做好客房入住率提升的文章，整个项目的核心竞争力必然会大大提高，盈利能力也将随之增强。

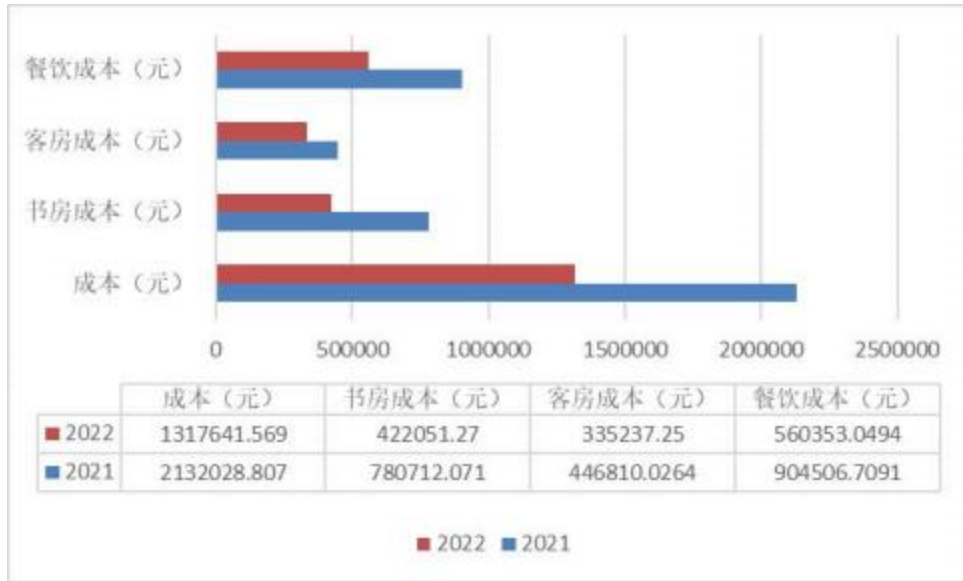


图 3-3 TP 民宿项目 2021-2022 成本构成图

图 3-3 中，2022 年各项成本因疫情影响同样较上一年都有所下降，这个不难理解：封闭非营业情况下各项成本必然减少。

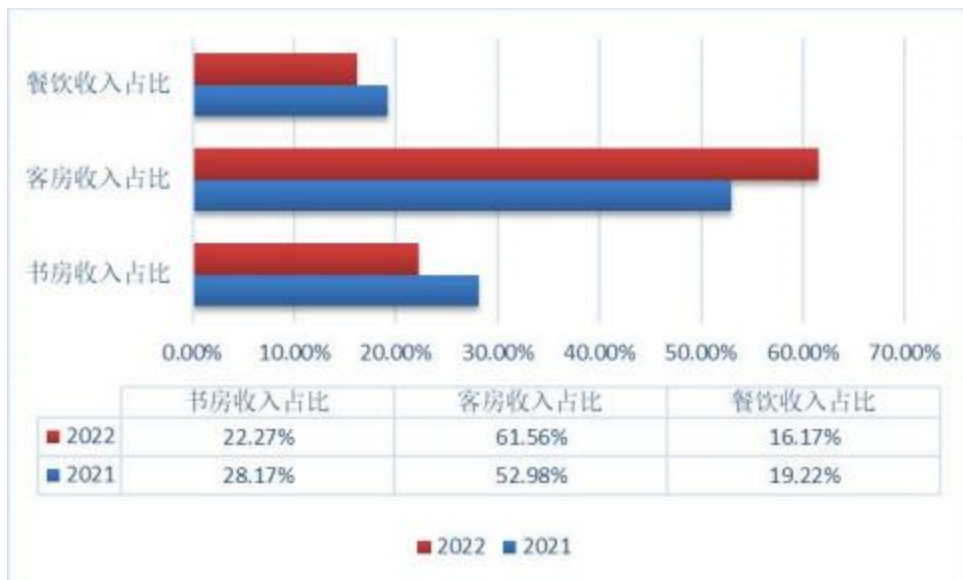


图 3-4 TP 民宿项目 2021-2022 收入占比对比图

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/828133001014006057>