

九年磨一“剑”： 黄越带着木鸟飞过“寒冬”

沉寂了一年之久的民宿行业，在清明小长假和“五一”黄金周之际迎来沸腾，一房难求、天价民宿的话题频频冲上热搜，被业内称之为行业的“全面回血”。很难想象，这个正呈现强势反弹的行业，一年前正经历着一番生死劫，部分平台关闭、大批民宿房东撤离的普遍现象曾让不少人看衰民宿行业的前景。

民宿行业的赛道上，从来不缺热闹，有多少民宿企业倒在了行业回暖路上，就有多少新入局的玩家正摩拳擦掌期待大展宏图。其中，一家叫木鸟的民宿平台，不仅见证过民宿行业井喷式发展的高光时刻，也熬过了疫情的“寒冬”。再回首，木鸟已成立9年，其CEO黄越作为木鸟的掌门人，他究竟操着什么样的生意经能带领木鸟平稳过“冬”？



木鸟民宿CEO 黄越

木鸟民宿平台上的房源。

中国城市报记者 张亚欣

黄越的坚持和他的策略

相比欧美国家，中国民宿行业起步要晚上许多年。尽管在2002年，浙江莫干山就诞生了中国第一家民宿，但直到2011年，随着共享经济概念的兴起，城市共享民宿才逐渐出现。

在当时，民宿曾是不少人的创业沃土，对于黄越而言也不例外。彼时，国外的Airbnb正风生水起，受到了广大房东和游客的喜爱。于是黄越果断在2012年入局，并决定让初生的木鸟走Airbnb的路线——C2C的轻资产模式。

正是黄越的坚持和轻资产模式的设定，让木鸟在后来的几年中逃过数“劫”。2014年，短租行业先行军“爱日租”倒闭，在业内掀起了一阵“看衰风”，受此影响，木鸟眼看手头的融资被迫终止。黄越承认，那段日子格外艰难，资金链断裂，公司随时都有可能步“爱日租”后尘。

看着公司账面上仅剩的380元，黄越咬牙低价卖掉了房子，靠着这笔卖房款，勉强让木鸟渡过了第一个危机。或许黄越的坚持，让不少投资人看到了行业的希望。危机次年，木鸟就获得了梅花创投注入的A轮融资。此后几年，梅花创投几乎参与了木鸟的每一轮融资，这也为木鸟后续发展奠定了资金基础。

得益于消费者需求的拉动，以及一系列的政策扶持，2015年之后，民宿行业整体步入了发展快车道，木鸟也凭借丰富的房源，率先在2017年年中走过盈亏平衡点，成为行业内首家实现盈亏平衡的平台。

然而，包括黄越在内的所有民宿从业者万万没有想到，真正的危机暴发在2020年初。新冠肺炎疫情让整个民宿行业都遭受重创，民宿平台

Airbnb、途家等受到不同程度的打击。不少民宿企业、民宿房东带着遗憾黯然离场，歇业撤退。相关数据显示，2020年2月，民宿行业入住间夜量触底，相较2019年12月，最大下降幅度超过80%。

去年的“大撤退”曾为整个行业的发展蒙上了一层阴影。寒潮过后，人们发现，木鸟顺利扛过了“寒冬”，甚至借着行业复苏实现盈利，原因何在？

“因为封城大家不能外出，住宿业务一定是会受到影响，但这只是暂时的。”黄越告诉记者，木鸟之所以能够化险为夷，再次逃过一“劫”，还要从其发展模式和经营策略谈起。首先，得益于木鸟的轻资产模式。“不同于诸多玩家B2C的重资产模式，木鸟从成立之初，就坚持C2C的轻资产模式，在人力、物力、财力等各方面成本相对较低。”黄越表示，资本投入少，回本就快，如此一来，可以帮助木鸟在疫情期间减少资金消耗，度过疫情。

在黄越看来，业内不少企业都喜欢靠烧钱的模式来获取一时的流量，花费高，投资回报率却一般，而木鸟不同，他格外重视投资回报率。他坦言：“可以说，木鸟从创立到现在并没有过多烧钱的行为，保留有一定的资金储备，可以用在疫情这样的特殊时期的刀刃上。”

接着，黄越还提到了团队组织的高效能。木鸟的团队十分注重个人自我技能以及组织效能提升，经过长期的磨合，有共同的使命、清晰的目标，在加上合理的绩效考核机制，员工的工作积极性和效能都很高。“正是依靠大家的集思广益，才有了木鸟疫情期间民宿团购、直播引流等新模式的创新与尝试，这也帮助木鸟顺利度过疫情，不仅活下来，而且活得还不错，在刚过去的4月份，木鸟实现了盈利。”提起盈利，黄越脸

上露出了自豪的笑容。

事实上，关于木鸟顺利度过疫情“寒冬”的奥秘，业界众说纷纭，其中，呼声最高的说法莫过于“节流”。对此，黄越表示，虽然开源节流、降本提效本身就是木鸟一直坚持的理念。但木鸟能够存活下来，更多是一种合力的结果。”黄越表示，能够挺过来并实现盈利，与公司良性发展密切相关，一方面，木鸟不会一味关注用户增长，相对而言更关注投资回报率，提升木鸟应对突发风险的能力；另一方面，就是充分把握时机，疫情期间，木鸟并没太多节流动作，甚至还进行了一些线上、线下广告的投放，业务方面也尝试了民宿团购预售等创新方向，再加上木鸟一直在招聘并储备人才，为疫后市场复苏做好准备。

差异化仍是竞争关键

目前，国内疫情管控逐渐向好，国外疫情却依旧肆虐，形成了“冰火两重天”的鲜明对比。尽管出境游受到客观环境影响而被迫按下“暂停键”，但在客源回流和国内各省政策的扶持下，旅游业开启了国内大循环。

机遇降临的同时，也意味着本土竞争的加剧，民宿市场也不例外，新一轮的“跑马圈地”之战或将打响。途家、小猪等本土企业发力国内市场，同时，已经在去年登陆资本市场的Airbnb从2018年开始积极推进中国本土化战略，不断尝试突破中国市场的壁垒。

因此，木鸟的处境可谓强敌环绕，但黄越一直保持着清醒的头脑，在他看来，木鸟的竞争对手准确来讲应是酒店，与酒店传统的标准化住宿相比，民宿是一种全新的业态。“木鸟为消费者提供高性价比的优质民宿，满足用户日益增长的住宿需求，实现只为美好住宿多一种选择使

命。”黄越笑言。

据了解，木鸟用户基本以90后为主，占比约83%，用户多元化需求显著增加。黄越认为，房源的选择依旧是各家平台展开差异化竞争的关键。他说：“木鸟主要通过供应链端的差异化，为不同需求用户提供更多优质民宿，同时，在产品交互设计方面，朝着年轻人的偏好倾斜，以不断吸引更多年轻用户。”

因此，为俘获年轻用户的心，木鸟从2018年开始不断在抢占网红民宿的风口“乘风破浪”，以年轻人作为入口，打开大众人群的宣传，提升大众对民宿的接受度。

虽然国外疫情至今形势严峻，但逐步形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局已是不争的事实。在住宿领域，不少酒店集团和民宿企业也摩拳擦掌，对抄底海外市场跃跃欲试。

当被记者问及海外计划，黄越非常干脆地承认，受国外疫情的影响，木鸟的海外市场表现不及预期，目前，木鸟仍在增加海外市场的房源数量和分布规模，尚未针对海外市场采取深入举措。

现阶段，境外游消费转成内需，用户对于国内民宿平台的认知逐步建立。据透露，木鸟民宿在疫情期间进行线上线下的广告投放，通过各种渠道不同人群的广告触达，进行品牌词和品类词的关联引导，最终获得用户信任。数据显示，从IOS端的下载量增长、排名，以及刚过去的清明、“五一”小长假的数据订单增长量来看，效果相对明显，木鸟品牌在大众用户中的知名度和认可度有所提升。

未来，民宿市场仍值得期待

九年时光，不论对于木鸟，还是黄越个人来说，都不算短，它足够让一家企业在风浪中磨砺得更加坚韧，也能让企业的掌舵人对行业的发展有着超出常人的敏锐。

刚刚过去的2020年，对民宿行业而言无疑是“冰与火”的考验。“黑天鹅”带来的影响持续了一整年，民宿市场也随着疫情防控需求时起时伏，有停业退订潮的打击，也有周边游崛起的市场红利。未来，民宿

市场又将呈现出怎样的发展趋势呢？

经过与木鸟的共同成长，黄越如今算是民宿行业的一名“老兵”，他对未来市场有着自己的预判。“民宿品牌集约化和连锁化发展已成必然。”黄越称，以“四木民宿”为代表的品质民宿，在2020年订单增长明显，这为品牌连锁化民宿发展提供数据支撑。随着民宿的规模化效应明显，未来出现大型民宿综合体的可能性增加，将民宿产业集约化效果达到最大，带动民宿行业发展。

同时，他还认为，科技创新将被越来越多地运用在民宿中。随着科技发展，未来IoT（即物联网）、人脸识别等技术实现用户高效快捷的自助式入住、退房，丰富用户的住宿体验，降低民宿人力成本，提高民宿经营投资回报率，吸引更多加入民宿房东的行列。

此外，主题多样化、体验定制化也是一大趋势。“千篇一律的酒店不受欢迎，民宿也是如此。”黄越毫不讳言地指出，城市民宿的发展，需要紧跟时代潮流和年轻人喜好，乡村民宿的发展，不管是个性化还是多样化，都要以本地生活和文化的独特体验，用户入住民宿不再是为了住，而是通过“住+玩”的双重体验，不断精进管理和用户体验，拓展“民宿+”的发展方向，提高民宿自身的竞争力。

结合行业预判，黄越也及时调整了木鸟的发展战略。在他的计划版图中，周边游及乡村民宿占有一席之地。疫情带动了周边游和乡村民宿的发展，用户出游习惯已悄然改变，以周边游和乡村游为主，再加之国家大力振兴乡村旅游的政策指引，乡村民宿正迅速崛起。

谈及对科技的运用，黄越兴奋地说，未来，木鸟作为赛道上的一员将整合科技、渠道等资源优势推进民宿行业的智能化进程，提升两端用户效能，不断深化市场教育和用户培育，助推行业健康快速发展。

值得注意的是，木鸟9岁生日当天，黄越在给员工的内部信中特别提到了“九九归一”，他认为，对木鸟来说，九年是一个重要节点，亦是一个新起点，等待木鸟的将会是一段全新的征程。“老兵”黄越带领木鸟飞过“寒冬”后，也正书写着另一段新故事。