

# 在野之乐

本报记者 姜燕



莫干山碧坞村掩映在山林竹海之间,中间有一条小溪穿过,早上醒来或者夜晚入睡前,这里安静得就只有鸟鸣和溪流声。

碧坞店1号楼是吉晓祥的民宿“大乐之野”最早的一栋房子。10年过去,他和同伴已经在中国从东部到西部10个省份开了25家店。当年的同行者很多已经远离这一行业,从单店到成规模发展的民宿也是少之又少,吉晓祥是中国民宿业难得的实践者、见证者与观察者。

龙年春节长假刚过,很多白领带着乡村人情味和烟火气息重返都市,乡村再次陷入“空心”和寂静,此时来看吉晓祥对民宿之于乡村振兴与乡村文化的思考,感受更有不同。



- ▲ 吉晓祥给民宿取名“大乐之野”,这是《山海经》的一个地名,意思是被遗忘的美好之地
- ▼ 碧坞店1号楼的客厅
- 民宿窗边就是欣赏莫干山雪景的绝佳视角

## 难得出格

吉晓祥说上海人的一大特点是做事“守规矩”。他就是一个典型的上海人,从小按部就班读书,小学、中学一路读到同济大学的规划专业,毕业后进了上海市浦东新区规划设计研究院。这样的人生稳得不能再稳,完美符合中国社会“正统”的价值观。

直到2013年,吉晓祥在工作7年后做了一生中最出格、也是唯一出格的一件事——辞掉工作,放弃事业编制,与大学同学杨默涵到浙江莫干山改建了一栋老房子,开出一家民宿。那时中国的民宿业还似一个襁褓中的婴儿,现已成为民宿小镇的莫干山当时有档次的民宿不超过10家。

吉晓祥和杨默涵在大学时就是驴友,一有时间就背着行囊去旅行,也经常住民宿,那时候还叫客栈或青年旅社。两个年轻人看到一个老板经营一间小旅店,每天迎来送往天南海北的来客,感觉很有趣。毕业后,吉晓祥留在国内,一个人玩遍了祖国的山山水水,杨默涵则去了加拿大,跑遍了北美山川大山。

2012年,两人再聚首的时候,谈起了人生。吉晓祥刚刚30岁,在单位里做城市规划,动辄就是一个城市的开发建设,他感觉太过战略,对个人来说缺乏立竿见影、实实在在的成就感。“觉得大半辈子已经过了,还在格子间里打字画图,听领导安排,有点不甘心。”

基于酒店、旅游和设计上的共同爱好,两人互相鼓励了一下,做出了开一间民宿的决定。理工男给情怀垫上了扎实的调查基础,他们开车将上海北、西、南3个方向、车程3小时以内的山区跑了个遍,最后决定落在莫干山。一个重要原因是国内优质民宿一大半在莫干山,“他们都选在那里,肯定有原因,商业聚集在一起也比较好”。

## 碧坞时光

杨默涵至今记得那是2013年1月4日,他诗意地回忆起10年前的往事:“那天正好莫干山下雪,江南的山冬天不会秃掉,竹林山还是绿的,郁郁葱葱地叠着雪景,非常漂亮,和我们想象中山居的样貌很匹配,就喜欢上了这

个地方”。

第一家店对他们有着特殊的意义,为了改建这栋上世纪80年代修建的民居,两人投入了近200万元。很多事情都亲力亲为,房子里的螺丝大部分是自己绞的,四分之一的屋顶是自己铺的,每一块砖、每一件器物,门前的一棵树每年什么时候开花,他们都很熟悉。后来再也没有哪一家店能够像碧坞这间民宿这样,能让他们投入这么多的时间、精力和情感。

但那时两人并不知道未来会怎样,也没有投资和运营经验,初衷就是为了圆心里一个梦想,到乡村开一个民宿,有一面书墙,天天可以坐在落地窗前看看风景,喝杯咖啡,放空心灵,就那样生活着。

吉晓祥给民宿取名“大乐之野”,这是他在《山海经》里看到的一个地名,意思是被遗忘的美好之地。他觉得每个人心中都应该有一个大乐之野藏着。

“一个人只拥有现实世界是不够的,他还应该拥有诗意的世界,大乐之野就是我们的诗意世界。”

把每个人心中诗意的世界带到他们面前是件快乐的事。从2015年大乐之野尝试市场化之后,吉晓祥每到一处风景优美的村落总会萌生出开一家民宿的念头,不光自己能来,别人也能来。

中国的民宿业也在这一时期从迅速起步进入高速发展,2016年莫干山已经有了800家民宿。大乐之野陆续在桐庐、安吉、余姚等山清水秀的地方开出新店,2019年更是来到西部,在黄河岸边的宁夏中卫市沙坡头区常乐镇上游村参与“黄河宿集”。至今,大乐之野已在10省份开出25家门店。事业势不可挡的时候,吉晓祥和杨默涵再也没有机会坐在窗前悠闲地看书,于是倍加怀念碧坞的时光。

## 慢雕细琢

10年之间,中国民宿业已经经过几轮洗牌,当初同行的人很多早已退出,或者在原地停滞不前。大乐之野能够走到今天,吉晓祥说一大原因可能还是守规矩,例如风景好的地方大都有生态红线,他们不会冒险去打擦边球,所以没有过严重的投资失败。再者就是不急于求成,做事情喜欢慢慢来。

“10年下来,就是靠我们对服务细节的把控,得到很多客人的认可,形成非常有黏性的、长周期的回报。”吉晓祥说,他至今和店长们讨论的内容也是细到每一天的天气状况、每一种蔬菜的价格,甚至一只蚊虫的处理。蚊虫是地处山野之地的民宿避不开的话题,业界普遍的态度是会告诉客人“这就是大自然”。而吉晓祥认为通过细致的管理可以弥补这一缺憾,如在客人入住前查房,驱除蚊虫后将门窗全部关上,保证客人到来之后,室内没有蚊虫;很多客人在入住后,可能会兴奋地出门游览,忘记关灯和纱门纱窗,管家就要在其入住时一再提醒,并询问是否可以在客人离开后进入室内查看门窗是否关闭。

每个月,大乐之野25家店的管理层开会,与会的每一个人包括吉晓祥都会去看网上所有的客户评论,甚至私人朋友圈提出的意见,也会拿到会上仔细复盘,任何一家店犯的错误都会通知到每一家店,避免再犯。

“团队工作量会提高,但我们认为客人花了这么多钱来到大自然,是来享受生活的,不能因为是大自然就降低这个标准。”

民宿是一件有情怀的、浪漫的事业,但浪漫的背后是一套细致到极致的服务标准。吉晓祥认为,酒店业有整套管理和标准,但民宿业尚未达到这一步。在大乐之野的后台,有一个专供内部管理层参考的SOP(标准操作流程)标准,从客人预订下单,到离店之后

要做的工作,都列出了详细的服务标准。

## 职业成长

民宿是一个看起来很美好的事业,但现实很骨感。从业者来自五湖四海,大都是不专业、有情怀、爱自由的年轻人或中年人,能够在这一行业或一家店坚持3年的人都很有限,这是影响民宿业发展的一个重要症结。民宿如何留住人才?一直是一个难题。

大乐之野提供的思路是必须为民宿从业者建立一条职业化路径,除了前面提到的标准学习外,还要为人才搭建职业发展空间。“民宿业有句话叫‘一个好店长就解决了一个店的问题’,这句话是对的,但做久了你会发现,再好的店长做了3年也会产生职业懈怠,所以要为这样的店长提供更好的服务、更好的土壤,包括职业规划和专业度的补充,好苗子如果不孵化,就难以长成参天大树。”吉晓祥说。

大乐之野建立了一条从实习管家、管家到主管、副店长和店长的职业晋升路径,为了留住优秀人才,还设置了一个区域长的职务,负责管理相邻5家店的店长,每家店驻扎1个星期,他的收入一部分就来自这5家门店的营收,通过管理门店数量的扩大,提升区域长的收入。一名区域长的年薪能够达到20万以上,这在民宿业已经非常难得。并且一个初出茅庐的优秀从业者在民宿业做到这一层级远比在酒店业要快。大乐之野和浙江旅游职业学院、浙大城市学院都有校企合作,第一届民宿专业的一位毕业生用5—7年的时间从实习管家做到区域长,收入也从最初的两三千元上升至20多万元。当然这一切的获得都要更多的付出。“当大乐的店长挺累的。”吉晓祥说。

## 奉行长期

从乡野山村到寂静海岛,从东部山区到西部旷漠,乡村自然与人文沉淀而成的美,经由众多充满情怀的民宿主打造的美居被世人认可,民宿也成为乡村振兴理想的一种寄托。

有着10年亲身实践与深入观察的吉晓祥坦言,民宿是乡村振兴从文旅角度切入的一个口子,对当地的乡建带动作用非常明显。以宁夏中卫市为例,大乐之野参与的“黄河宿集”落户之后,很多粉丝慕名而来,也吸引了更多喜欢“沙漠探险+野奢度假”爱好者,推动宁夏中卫的旅游产品级别和游客数量发生了质的变化。随后,当地政府制定了一揽子旅游建设规划,中卫沙坡头机场也开通了对上海、北京、成都、杭州等一线城市的直航航班,方便游客进出。

但是,吉晓祥认为,就“乡村振兴”这一主题而言,这些只是表层的改变。“出了村,周边原来是怎样还是怎样,很少有人在那里工作。”说到底,还只是一个“旅游”目的地,不是一种生活,只有当地人从城市“移民”来到乡村,村二代愿意回到乡村,才有可能产生质的改变。

最初到莫干山碧坞村里,他在村里散步,村里八成是老人,两成是游客。“改变乡村的地方是哪里呢,一群年轻人扎下根来,住在这里,这种氛围完全不同。”现在的莫干山已经拥有了完整而丰富的乡村文旅生态圈,成为一个独具特色的乡村休闲旅游小镇,小镇上有1000个年轻的店长,3000个年轻的管家,随时有4000个年轻人。每隔50米就有一个咖啡馆,餐饮送货、布草清洗、徒步、骑行、露营等户外旅游和极限运动应有尽有。家乡的变化也吸引了大量的村二代回流,他们从北京、上海回到莫干山,将家里的房子改成民宿经营,他们懂互联网、懂管理、懂生活,有品位,成为新一代的“村民”。

莫干山只是中国民宿改写乡村文化的个例。吉晓祥说,虽然中国的民宿已经走过十几年,经历过大风大浪,但它的产品才刚起步,对乡村发展的贡献还远没有到谈“文化”的阶段。这个产品不仅是指民宿、服务,也包括乡村整体环境。

这两年的春天,他发现莫干山小镇上家家户户的院墙都砌得很好看,墙外花团锦簇,经过时常有恍惚之感。“这来源于一代代人对美好生活的感受,它需要时间”。他认为,从这个角度来说,民宿行业才刚刚开始,还有很多事情可以干。从长周期看,也许这几年不一定能挣太多钱,但如果这个行业往这个方向干,一定能到那一天。

吉晓祥喜欢坚持,而这个时代正在赞赏遵循长期主义的人。