



遠離都市的喧囂，蘑菇屋坐落杭州近郊的桐廬縣。

打造有溫度、有情感的旅遊體驗 —專訪杭州桐廬「蘑菇屋」 主理人劉立超

◆ 文／李庭宇

「這裡很講究農作體驗，客人也以親子出遊居多。由於平時都是媽媽跟小孩互動，爸爸對於怎麼跟孩子相處，往往是一片空白。在蘑菇屋的體驗活動，不管是插秧、劈柴、抓泥鰍，都讓爸爸在小孩面前展現出一種英雄、超人的形象。很多爸爸告訴我，平時在都市裡牽手很彆扭，但在這裡兩天跟小孩牽的手，比過去一整年還多。可能出於私心，我在這裡面很強調親情的元素，我希望爸爸學習放下手機，透過田野的勞作，快速的拉進親子的關係。」第二個孩子甫出生的劉立超，道出了他對蘑菇屋的願景，希望在這個忙碌的工商社會，讓自己的項目不僅僅是生意，更可以添加一些溫度，成為增進親子關係的夢幻國度 (NEVERLAND)。

大陸民宿旅遊的興起

事實上，大陸早期並無民宿概念，一直到2009年，一名長居在北京郊外—長城腳下的美國人租下北溝村一座廢棄琉璃瓦廠，利用「修舊如舊」及西方住宅理念，創立了第一座民宿，不但打開名號，後來更形成了滾雪球般的效應，讓民宿風潮延伸至北京、麗江、廈門、杭州等著名

旅遊城市。2017年在綜藝節目的推波助瀾下，將民宿旅遊風氣帶向另一陣高峰，包括《青春旅社》、《親愛的客棧》、《漂亮的房子》、《三個院子》等實境節目，均引起相當高的網路流量及後續觀光效應。

劉立超的「蘑菇屋」就位於杭州近郊的桐廬縣，桐廬縣自古即是旅遊勝地，上接黃山、千島湖，下達杭州西湖，北連天目山，南依仙華山，2016曾舉辦「第一屆中國國際民宿發展論壇」。2018年，真人實境綜藝節目「嚮往的生活」第二季播出後，高達69億人次的觀看數，令拍攝地所在的小院落「蘑菇屋」霎時成為炙手可熱的旅遊勝地。

與旅宿業的緣分

劉立超對服務業有深入觀察，加上在大陸管理星級酒店的工作背景，讓他自然對發展火熱的民宿業很感興趣。2015年，他在嘉善縣的西塘古鎮初試身手，得到不錯的成果。這座江南小鎮被河道貫穿，保存著完好的明清古建筑群，臨河的街道都有廊棚，總長近千米，隨著春夏秋冬陰晴雨雪等不同時節，呈現出繽紛變幻的水鄉風情，更吸引電影「不可能任務

三」來此取景，男主角湯姆克魯斯沿著河道在廊棚中奔跑、打鬥的畫面，吸引大批遊客前來朝聖。自 2006 年電影上映後，這座小鎮發展更趨蓬勃。

「很幸運地，那是一個很好的時機點，正在大陸發展民宿旅遊的風口上，有新銳的設計師操刀，依附在每年 1 千萬觀光人流的古鎮景區，加上好的行銷包裝，取得好成績算是水到渠成的事。」劉立超緩緩說著他的故事……

打造有溫度的旅遊體驗

然而，在成功打響第一炮後，大陸的民宿發展卻陷入了整理期。劉立超說：「2016 年大家一窩蜂地蓋民宿來到最高峰，那時候網路眾籌相當容易，一個晚上就可以募到 500 萬元，因此民宿可說是遍地開花，百家爭鳴。但幾年過去，曇花一現的成果受到檢驗，消費者經過洗禮，觀念跟消費習慣也產生變化。我們就反思，再怎麼新的民宿、再怎麼貴的設計裝潢，吸引力都會隨著時間慢慢地遞減，就像明星不可能青春永駐，除了外表以外，內涵跟本質才是能夠長長久久的重要元素。」

「裝潢跟設施絕對不是這個行業的核心。台灣在這個概念上是比較擅長的，如何去營造主人跟客人之間的關係，而不是服務員跟客人之間的關係；此外，也要考量與自然的關係，過去就是把無邊際泳池蓋在山上，營造出『喔，我們很厲害，在不可能的地方蓋出不可能的建築。』但現在思考的是，怎麼在不破壞自然的情況下，去營造人與大自然的互動，像是台灣的露營文化，以及插秧、焗窯這類的體驗式活動，即是人與自然比較平等的相處方式，而不是說硬要去把一個樓塞到山裡面，把一個無邊際池塞到溫泉區。」

「嚮往的生活第一季是在北京密雲的小鎮拍攝，節目播出後，那個地方當然就紅了。但因為缺乏配套規劃，場景歸還給原本的使用單位，經營的手法比較短線，歷經一波觀光人潮後，沒多久就趨於平靜，相當可惜。製作單位也留意到這個情況，所以因緣際會下，雙方一拍即合。」劉立超道出蘑菇屋的由來。

「蘑菇屋不是一個強調奢華的住宿體驗，我們 9 個房間，配上 6 個管家，那麼高的比例，就是希望透過管家的引導，來成就一個有溫度的旅行。就我的經驗來看，現在的人際關係太過疏離，幾組互不認識的客人，原本誰也不理誰，但一起下田後，回來就跟管家說，『我們不要分開桌，坐在一桌就可以了。』變成好幾家人一起吃飯，一起聊天。其實人跟人之間這種溝通、互動，才是旅行中最美的風景。因為現在出去旅遊，人手一機，拍個幾百張照片，回去後卻很少拿出來看，真正會留在心理的，其實是與他人互動的回憶。」

配合政策 振興農村經濟

大陸為達成「全面建成小康社會」，振興農村經濟當然是關鍵的一環，因此劉立超



▲ 劉立超一家在杭州落地生根，打造蘑菇屋。

強調，每個項目落地，得到地方政府的支持是相當重要的。「政府除了提供補助，態度上的支持更重要。農村有些觀念還是跟城市有落差，需要政府幫忙調解，譬如說我們民宿的農家樂用地，可能分屬於 30 個農戶，這個時候要是沒有政府出面，很多農戶會擔心說，是誰把地拿去用？會怎麼使用？拿回來以後還能不能種植？這些問題都很棘手，企業不見得能夠自力協調。還有一些基礎設施的配套，例如道路、路燈、水電等等，都需要政府處理。透過這個節目的進入，透過我們的經營，讓政府注意這個項目的影響力，進而協同開發，吸引更多投資，完善整個農村的環境，就會是很好的互利模式。」

「我也希望，能夠扮演引流的角色，促成消費者直接體驗或購買，像桐蘆的手工菜脯、南瓜餅、土燒酒等農特產品，如果沒有市場力量的支持，很可能就消失了，那將是多麼可惜的事。」劉立超補充說明，大陸的物流十分發達，鄉村的小農要透過自銷自營的方式，賣到都市裡並不困難，但也因為門檻低、競爭高，所以曝光問題才是關鍵，他想做的就是讓他們被看見，進而提高他們的收入。

眼前的挑戰與困難

無論是管家還是客人，絕佳的服務體驗必然是藉由雙向互動而來，如何建立良好的主客

互動文化，是劉立超眼前最大的挑戰，他提到：「擇才時，我摒棄了五星酒店有經驗的職工，我去旅遊學校找剛畢業的人，我希望他們從零學起，真正把自己當做民宿的主人，無論他們想要學手沖咖啡、想要學農耕技術、想學音樂、攝影，只要是能幫助客人在這個土地留下美好回憶的事情，或是對團隊、對經營能有什麼幫助，我都會支持他去做，鼓勵他去學習。服務這個領域，兩岸存在很大的差別，大陸的從業人員本身沒有太多好的「被服務」的經驗。像台灣年輕人無論在哪間餐廳或旅店打工，我們都能夠做的不錯，就是因為我們從小就被這樣對待，知道什麼是好的服務，但這裡相對欠缺這樣的環境。所以我讓我的管家去消費、去體驗，他們就比較能去理解，提供什麼樣的服務給消費者會像是個好主人。」

面對這樣的投入，劉立超認為這當然是一種風險，但是這是一個開始，必須要跨出去，要讓消費者感受到不同的服務體驗，甚至給予從業人員必要的肯定，建立小費文化，這都是該被培養的觀念。「像我的管家，客人如果半



▲ 大陸真人實境節目《嚮往的生活》為蘑菇屋帶來討論熱潮。

夜肚子餓了，他可以起床幫你下一碗麵或炒一盤菜，但我覺得這樣好的服務，相對也是需要一些反饋的，不管是給小費，或是一句謝謝，都是很美好的開始。有時候不免有消費者覺得花錢就是大爺，因此，如何拒絕不合理的要求，也是我們學習的課題，因為大陸消費者在網路平台的評鑑制度，對商家影響很大，要怎麼拿捏分寸，真的不容易。」



▲溫馨簡潔的內裝

對於產業的展望

「這個行業不會缺錢、缺地蓋房子，也不會找不到好的設計師，更不缺好的故事，缺的就是經營團隊，很多人為了壓低成本，把人才當免洗筷用，低薪的結果，造成人才快速流動，對這行業不是健康的發展。我希望能夠逐步建立完善的團隊，甚至以後，我不見得一間一間地開下去，我可能輸出人力，專門幫別人培訓經營團隊。因為對消費者來說，少了一家民宿是無感的，但對於投入者來說，找不到人才絕對是痛點。」

提到下一步發展，劉立超表示：「蘑菇屋目前還有很大的擴充空間，在現有的地址上面做擴充是最經濟也最有效益的做法。另外如果『嚮往的生活』未來作第四季、第五季，我們都有優先的合作開發權，接下來可能會嘗試用不同的方式去開發，不限於民宿。因為我們發現民宿終究還是有個實體侷限，所以下一步可能成立一個小農的電商平台，將一些農村的物產直接送到消費者手上，這樣才能夠打破實體的天花板限制。」

對於有意前往大陸創業發展的青年，他認為配合政策解決社會問題或振興農村經濟會是不錯的方向，也就是類似台灣「地方創生」或「社會企業」的概念。「這幾年已經不是都市什麼都好的年代了，很多年輕人開始反思如何協助家鄉解決問題，台灣有很多高學歷知識分



▲插秧摸魚，不一樣的農村體驗。

子回鄉創業，這個現象逐漸也在大陸發生。我們很多經驗跟想法走在前面，或許可以在這邊發展成一個商業模式，這個方向值得去思考。」🌸

