

乡村旅游运营机制中外比较

□文/卢 杨

美国《Times》杂志1999年第12期载文预言：2015年发达国家将进入“休闲时代”，发展中国家将紧随其后。根据世界旅游组织的预测，到2020年我国将成为世界旅游的第一大接待国，年接待国际旅游者将超过13亿人次。在迅猛发展的国内旅游市场中，2003年出现了一些值得我们关注的新现象，即中短程旅游增多；自驾车旅游增多；自寻旅游景点者增多。从这“三多”现象中透露出了很重要的信息，一方面说明我国旅游者消费理念日趋成熟，消费选择更趋向自由。另一方面体现了旅游市场向着多层面、多方位的方向发展，在传统旅游市场平稳发展的同时，一些新的、尚未被开发的旅游市场正在主动或者被动地被发现，尤其是都市周边乡

村旅游以其参与形式的多样性、参与主体的广泛性、旅游效益的综合性，表现出蓬勃的发展势头和巨大的开发潜力，可以预见，乡村旅游必将成为我国旅游业的一个新的增长点和亮点。

近几年来乡村旅游发展实践证明，乡村旅游的健康发展绝非一个自然和自足的过程。要让农民一家一户在实践中去摸索经验需耗费太大的成本，容易动摇经营者的自信。对于当地政府来讲，自发的、分散的、粗放的小农个私经营形式，其产业意义不大。对大众游客来讲，没有特色、规模，管理不规范的旅游地是没有吸引力的。因此，特色化、规范化、规模化、品牌化是“乡村旅游”实现产业化目标的基本方向。本文从乡村旅游的运营机制的实践出

发，对国内外乡村旅游的现状进行简要分析，找出目前我国大多数乡村旅游运营的症结所在，提出如何在开展乡村旅游的过程中实现政府、私营企业、外资、农民等相关利益主体的有效结合，调动全社会的力量、走社会办旅游的路子，更多地注重当地社区的可持续发展。

一、国外乡村旅游运营机制的启示

1、国外乡村旅游运营机制的发展

A、独立的所有制和管理模式，典型的“夫妻店”类的企业。该企业往往是根据具体某个人企业策略，包括市场细分、定价策略、服务设施范围等来进行经营的。有研究者发现，这些小型户外游憩企业的运营方式根据其目标的不同而大不相同。有的则具体表现为家族式的整合经

在国内外都仍旧是一个颇有争议的话题。就国内旅游规划工作而言，迄今尚无成熟的规范，旅游规划编制的总体指导思想、内容、程序、方法等都缺乏深入的研究。正因为如此，中国目前的旅游规划制定与使用的各种方法之间差别很大，制定和实施之间存在脱节，而且对成本收益方面考虑较多，而对社会、环境因素涉及的较少。总体而言，国内旅游规划研究存在的问题主要有：

第一，理论研究方面，并未建立起系统的旅游规划理论、技术和操作体系。突出表现在两个方面：一是常用风景园林规划和城市规划的理论和来进行旅游规划；二是旅游理论界往往局限于现有的认识，而没能就其规划体系展开系统的研究和思考。旅游规划的理论基础薄弱，缺少旅游特色，难以有效地指导规划实践；对旅游规划的定位、层次划分、每个层次规划内容的详尽程度与衔接、技术路线、编制方法、文本样式以及技术经济指标的设置和量化等都没有进行系统的研究，也没有制定一个

统一的技术操作规范。

第二，能力建设方面，缺乏综合型的旅游规划研究人才和跨学科、跨部门、跨区域的合作研究。目前，我国专门从事旅游规划的专家并不占主体，特别是经验丰富、知识全面、业绩良好的旅游规划专家只占少数。从事生态旅游研究的人员，大多来自不同的专业和层次，良莠不齐，而且这些不同背景的专业人员根据自己的学科背景和经验开展旅游规划研究，很少相互渗透、相互补充和相互交流，缺乏把旅游规划学科知识进行整合与概括的研究，使得旅游规划理论和实践都很不完善。

四、旅游规划研究的发展趋势

1、走向系统优化的趋势。旅游规划系统的发展趋势是：预见并及时地扩展、修复和调节旅游系统的耦合结构，以维持旅游系统发展所必须的内部稳定性、环境变化适应性，并朝预期的方向发展；指导旅游系统不断地提高内部各因素之间的方向协同性和结构高效性，以增强旅游系统的整体竞争力，加速旅游系统的优

化历程。

2、走向可持续发展的趋势。旅游可持续发展，是以保持生态系统、环境系统和文化完整性为前提的，在保持和增加未来旅游发展机会的条件下所实现的现时的旅游发展。旅游可持续发展的内部特征是生态环境压力与社会压力小于旅游系统的承载力，外部特征是增长连续性、系统稳定性和代际公平性。旅游可持续发展战略将不断地内化于旅游规划之中。能接受环境与社会承受力反馈的规划体系，是旅游规划未来发展的大趋势。

3、走向合成规划的趋势。现代旅游系统是一个涉及多个行业、多个部门的现代社会经济边缘组合系统。旅游规划需综合安排自然生态、社会文化、经济和社会管理等诸多因素，促使它们围绕旅游形成相互配合的整体，以提高旅游系统的组合效率。从部门规划走向合成规划，已成为旅游规划进一步发展的新阶段。我国的旅游规划，也正从众多部门各显神通的争鸣阶段，迈向合成规划的新阶段。■

营,发展具有规模化、程序化的特点;

B、特许经营、连锁经营的模式,这一类型近年来增长十分迅速。其优势在于通过统一形象和免费预订进行更大规模的营销,具有日益增长的购买力和统一的标准。在这些特许经营或者连锁经营集团中,财产由公司集体所有,且由公司进行管理的企业与那些独立所有的企业在安排上可能有所不同,但在某些运营标准、宣传广告标志方面是一致的;

C、准政府型的商业运作模式,通常也叫做附属经营,该模式也正日益获得重视。美国许多联邦和州的土地资源部门会和一些私人企业签订协议,即由政府提供国有土地,准许私人企业在国有土地上为社会提供服务设施;

D、非营利组织的运营机制,在这种模式下,通常是由这些组织拥有各种会堂、住宿、野营设施;

E、国外采取的是滚动式投资,有的则采取外来投资商与当地居民合股开发的形式。

2、国内乡村旅游运营机制现状分析

A、政府投资开发的公有模式,存在巨大的投入与收益不确定性风险问题;

B、政府出资金与乡民出资源的合股模式;

C、政府主导和协调,由外来或本地投资商独资模式。对于政府而言,只需要协调村民与投资商的关系,风险最小。适合于规模较小,人口密度小,资源相对比较集中的乡村;

D、政府主导,外来或本地投资商与当地村民合作合股的模式;

E、撇开政府,由当地村民委员会与外来投资商合股开发的模式,适合于发达国家和村民素质普遍较高的区域;

G、目前也有一些小型民营资本进入乡村旅游产业,运用家族式管理,造成经营管理混乱,制约了企业的发展后劲;

H、目前我们国内大多还是一家一户的分散经营,自负盈亏。

3、我国现阶段乡村旅游运营机制的误区及原因分析

A、首先从经营理念上来讲,国内经营者缺乏一种整合经营和统一规划的思

想。国外从开始的策划、寻找投资商到后来的正式运营,程序化和规模化表现的很明显;

B、国外的经营主体大多是以私人企业为主,资金一旦到位运作阻力几乎为零,而国内的这几种运营机制,几乎都采取政府主导的原则,需要政府自始至终的协调,同时由于管理人员整体素质和技术水平等方面的问题,因此想整个运作起来要花费很长的时间;

C、国外的经营主体单一化,企业自身能够承担全部风险;而国内则不然,即使是采取政府出资金和乡民出资源的合股模式,最终运作不起来的风险性也是很大的;最根本的原因就在于经济学原理:利益最大化。关系不到切身利益的问题,很难做到百分之百的投入,归根到底还是在于我们体制的问题。应该注意到乡村旅游开发中的“两栖”现象;

D、与国外相比,我们的乡村旅游大部分发生在各大景区的周边地带和城市的近郊地区,采取的是政府投资开发的公有模式,上下沟通不畅,政府对下面的经营状况知之甚少,主要存在的是一种门票经济,是发展的低级阶段,质价不符。附加产品实施跟不上去,出现层次上的落差。根本不能迎合入境旅游者的口味;

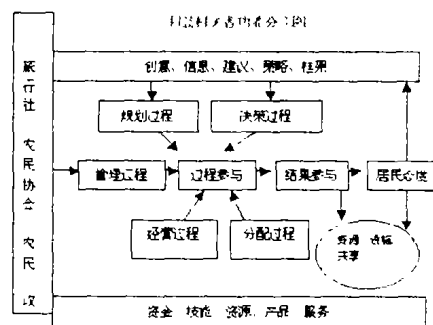
E、分工的问题:国外很讲究分工的问题,因此它们工作起来的效率非常高,这一点在其第一种运营机制体现得尤为明显。随着经济的发展和社会的进步,村和村之间一些自然的分工已经出现了,民户之间的分工也已经出现。比如他家的房屋不适合接待,他可以去跑运输等等的工作,并不一定要直接搞接待。这个规划仅仅在县级统筹是不够的,乡村旅游的统筹应该在省里,整个地区努力成为一个方阵,实现资源的优化组合,从而打响我们的旅游品牌;

F、投资模式:整合现有的各种资金渠道,保障乡村旅游建设需要。开辟新的专门资金渠道很困难,但各种渠道的扶贫资金、农业开发资金、生态建设资金等很多,整合起来可以形成相当规模的投资。

二、我国乡村旅游运营机制战略选择

1、构建“政府+公司+农民旅游协会

+旅行社”运营机制。构建“政府+公司+农民旅游协会+旅行社”运营机制,具体地说,政府负责规划和基础设施建设,优化发展环境;公司负责经营管理和商业运作;旅行社负责开拓市场,组织客源;农民旅游协会则负责组织村民参与表演、导游、工艺品制作、提供住宿餐饮等,并负责修缮各自的传统民居、协调公司与农民的利益。(如图)



2、构建集约化运营机制。由于我国乡村旅游将主要向着三个“大”的方面发展:第一、大文化;第二“大市场”(城市居民、入境旅游者);第三、“大空间”(要求各村、各镇甚至各县之间跨区域的大联合)。因此我们的运营机制应该去适应这个大的环境实现与周边景区的资源共享、优势互补、利益共享的集约化运营机制。乡村旅游开发要与其它旅游开发相结合,要与区域内其它旅游资源和旅游景点的开发结合起来,借助已有旅游景点的吸引力,争取客源,以形成资源共享,优势互补,共同发展的格局。

3、构建一体化运营机制。在组织机制创新上,要运用市场资源配置的优势,通过横向一体化、纵向一体化以及纵横一体化的手段,整合市场资本,优化资源配置。以协会为单位作为股东进入公司,或村民以实物或现金直接入股进入公司作为股东,实行股东、股值年分红制。要尽快出台一系列的政策措施,鼓励更多的民间资本参与乡村旅游开发,鼓励和帮助更多的企业大胆去开发乡村旅游。要改变观念,创新体制,政府敢于特许经营,敢于让企业去组织民间资本整合资源,把资源转化成市场,将资源转化成效益。只有这样才能全方位调动积极性,才能真正走出乡村旅游发展及其扶贫致富奔小康之路。■