

# 潍坊杨家埠民间艺术大观园运营管理案例研究

陈仕田

中南林业科技大学 湖南长沙 410004

**摘要:** 乡村旅游逐步转向精品化发展,其运营管理模式也正朝多元化改变。本文以潍坊杨家埠民间艺术大观园运营管理模式为案例研究,发现其管理模式经历了多年演练,目前呈现出“政府+公司+农户+社区+旅游协会”的多方合作的运营管理模式。这一模式能够充分发挥旅游产业链中各环节的优势,但进一步的调查与分析表明,这一模式还存在一些缺陷与不足。针对出现的一些问题,本文提出对杨家埠民间艺术大观园管理模式创新与改进的对策建议,不仅对于园区本身的可持续发展具有重要的现实意义,而且对于同类型民俗旅游企业改进管理效率、增强发展能力具有重要的参考价值。

**关键词:** 乡村旅游;运营管理;杨家埠民间艺术大观园

## 1 杨家埠民间艺术大观园概况

杨家埠是特色民俗文化旅游村,是中国三大木版年画产地之一,也是潍坊风筝的发祥地和主要产地,两项民间艺术均被列入了第一批国家级非物质文化遗产名录。2007年被评定为国家4A级旅游景区。<sup>[1]</sup>

杨家埠民间艺术大观园座落在潍坊市寒亭区杨家埠村,占地面积1.5平方公里,是集生产、商贸、博览、文化为一体的综合性园区。大观园做为杨家埠旅游开发区的核心景区,建于1986年5月,以年画、风筝为主导,民风民俗为主题。<sup>[2]</sup>园区吸引潍坊本地民间手工艺、地方土特产、旅游纪念品等文化企业入驻,以杨家埠的“木板年画和风筝”为龙头,形成具有潍坊甚至极具齐鲁文化特色的民间工艺制作、培训、服装服饰陈列展示等创意产业链。

杨家埠民间艺术大观园年接待中外游客已经达到60万人次。园区内已经拥有15个风筝年画著名商标,培养了50多名优秀艺人,园内的销售厂家、店铺也达到了200余户,从业人员有1000多人。每年直接销售两千多万张年画和一千多万只风筝,凭借这两项当地特色资源,杨家埠年均文化产业的销售额超过五千万元。2011年在这完成了电视连续剧《年画》的拍摄。<sup>[3]</sup>

## 2 杨家埠民间艺术大观园运营管理模式现状

### 2.1 杨家埠民间艺术大观园运营管理模式演变过程

当前在我国乡村旅游的发展中,乡村旅游的经营管理模式与其发展模式非常相似,由农民、旅游企业、地方政府、村集体等不同的经营主体组成。<sup>[4]</sup>杨家埠在运营管理模式上也经历了不同的变化,从初期的“旅游个体农户”模式到以集体经济为主体的大观园,最后慢慢

发展为当前的“政府+公司+农户+社区+旅游协会”模式。具体演变过程内容如表1所示:

表1 杨家埠民间艺术大观园管理模式的演变及其主要特征

时间	模式	特征
80年代初	“旅游个体农户”模式	居家与作坊一体的“民俗家庭”,现场参与体验;缺点是现代管理理念缺乏,科技及后续资金难以保障。
	“农户+农户”模式	辐射效应更大,投入较少;旅游经济的带动效应较差,难以开成规模化发展
90年代中后期	“村委(村委带头的村办企业)+农户”	充分利用资源,各种活动集中到园区,收费参观;缺点游客体验性变差,同时村委企业与居民收入差距颇大,利益不均衡
	“公司+农户”	公司负责规划、开发、营销等,村委协调农户,农户主要负责维修自家民居,按规定接待、导游服务等
当前	“政府+公司+农户+社区+旅游协会”	政府组织,全面掌握;公司与协会分工合作,兼顾社区保护,农民广泛参与;农民旅游协会负责组织村民参加当地的戏剧表演、工艺品制作、提供住宿和餐饮等,旅行社负责开拓市场和组织客户 <sup>[5]</sup>

### 2.2 杨家埠民间艺术大观园管理的影响因素及存在问题

#### (1) 运营管理理念

“集约化发展,品牌化建设,企业化管理”是杨家埠

民间艺术大观园的基本经营理念。其管理理念和发展规划具有相当的先进性和前瞻意义,也得到了当地政府业务部门的大力支持和肯定,但是也存在一些问题:如集约化发展思路的有效融合,景区扩建、人流增多,古村落农村气息变淡,周围环境变差;品牌化推销是个难题;企业规模小,机制不成熟,体制不健全。

#### (2) 园区配套服务设施管理

农户积极开展农家院,家庭旅馆建设,建成了一批具有古典特色的民居院落。在大型住宿接待项目建设方面相对比较落后,园区至今没有建设大型的接待住宿场所;餐饮采取外包制经营,从餐厅酒店的建设规模来看,建设规模较小,经营状况也不是非常理想,主要是经营特色不够明显,无法吸引更多的游客就餐园区;环境卫生由景区管理公司负责管理维护,园区的公共卫生间、垃圾收容设施均进行了重点建设,硬件设施相对较为完善。但是缺乏规范化管理,保洁水平不高。

#### (3) 运营主体

杨家埠村专门成立了村属集体企业杨家埠旅游开发公司,对杨家埠民间艺术大观园进行运营管理,该公司是大观园的主要管理主体,公司具体负责大观园内公用设施管理、园区景点建设维护、景区人事财务管理等工作,园区内的个体企业和租户在公司的集中管理下自行运作。杨家埠民间艺术大观园这种以独立公司作为管理主体的经营模式很好的集中了景区的管理权,增强了管理力度,提升了景区长远发展建设思路的执行力 and 执行水平,但是也存在一些突出的问题:首先,公司的性质决定公司自主权受限。受到杨家埠村委的领导;其次,公司自身建设水平有待提高。自身建设水平和专业水准与专业的旅游经营公司不可同日而语,有很大的差距。

#### (4) 组织结构

杨家埠民间艺术大观园具有相对健全的管理机制,但是在实际的人力资源管理工作问题还是比较突出的:一是在于人力资源管理理念和管理方式相对落后。采用传统管理方式,没有与时俱进,重视人力的培养;二是高水平的专业素质人才还非常缺乏。高层管理人员多数是村里的村干部担任,人员素质较低,年龄结构偏大,学历偏低。

#### (5) 利益分配

杨家埠大观园经营公司为股份制利益分红方式,主要经营收入包括入园门票和外包餐厅、游乐项目的租金收入和自行开发的旅游纪念品销售收入等。从大观园的盈利模式来看,其盈利模式显得比较单一,主要还是

靠门票收入;同时也存在财务监督控制制度不健全等问题。

### 4 杨家埠民间艺术大观园运营管理模式改进的策略与建议

#### 4.1 重视战略管理,加强长远规划

首先,要在充分利用自身历史文化资源的基础上,准确定位、加强规划、合理布局、统筹推进,打造具有齐鲁文化特色的民俗产业集群。其次,应重视民俗园区的发展制定杨家埠民间艺术大观园园区集聚区发展的5年、10年甚至20年的规划以及各种专项计划。最后,建设成立领导小组加强对园区创意产业及其集聚区建设的领导和管理。

#### 4.2 实行规范化管理、标准化管理

推动政企分开、政资分开、政府与市场中介组织分开,转变政府职能,加强市场主体建设。<sup>[6-8]</sup>在园区建设中,按照“企业经营、政府支持、产业集中、功能完善”的原则,打造集产、商、展、文于一体的综合性园区,提升核心竞争力。制定园区管理制度和园区管理模式,为园区提供服务平台,营造良好的发展环境。

#### 4.3 重视人才战略,打造专业化人才队伍

景区在建设发展过程中必须要找准市场定位,制定发展战略,开发出既适合自身特点又区别于其他景区的优秀差异化旅游产品,这些工作更是需要一支优秀的管理团队来完成,为景区发展提供强有力的人力资源保障是景区人力资源管理工作的主要任务。因此景区需要更多更专业的人才队伍来管理运作,注重高素质专业人才的储备。

#### 4.4 塑造品牌形象,提高营销管理力度与水平

在杨家埠大观园管理过程中,就应该形成突出重点,兼顾特色的运营模式,实现景区持续发展,必须找准特色卖点:以杨家埠古建筑群为载体,充分利用唯一性旅游资源的特殊历史优势,突出杨家埠特色风格。针对杨家埠民间艺术大观园发展和筹建的现状,打造杨家埠民间艺术大观园的特色品牌,坚持精品旅游项目带动。同时要提高营销管理力度与水平,重视广告营销;融入潍坊、山东大市场,实现与区域旅游协调发展;加大宣传力度。

#### 4.5 重视相关利益者管理

充分尊重村民的发展要求,通过政府支持、主体参与、合理规划协调好各相关利益主体之间的关系;同时要以人(村民)为本,对于成本和利益要在各相关利益主体之间均衡分配,寻求村民利益的追求与传统文化传

承的最佳契合,在充分尊重村民选择权的前提下,充分发挥政府干预的积极作用,在不断融合新时代因素的基础上,实现传统的创新与重构。<sup>[9]</sup>

#### 参考文献:

[1]闫阿慧,赵玉宗,张方云.旅游开发背景下乡遗记忆建构与影响因素研究——以潍坊杨家埠为例[J].旅游论坛,2019,12(01):78-85.

[2]闫阿慧.乡村旅游地集体记忆构建研究[D].青岛大学,2018.21-22.

[3]于培海.潍坊市杨家埠村乡村旅游发展研究[D].山东农业大学,2014.24-26.

[4]李彦青.乡村旅游景区管理模式创新[J].合作经济与科技,2018(10):108-109.

[5]朱彦慧.杨家埠民间艺术大观园管理模式研究[D].西安石油大学,2014.12-13.

[6]王晓兰.旅游景区管理模式创新——以泉州清源山风景名胜区为例[J].区域治理,2019(35):186-188.

[7]李磊,孙小龙.基于社区参与的旅游景区管理模式研究——以紫云格凸河为例[J].漯河职业技术学院学报,2014,13(5):57-60.

[8]吴桑涛,毛涛,方田红,徐志兵,励栋磊.社区型旅游景区管理模式探析[J].四川旅游学院学报,2015(5):25-28.

[9]马云飞.“关键利益主体”视角下的企业租赁型古村落景区管理模式探讨——以世界文化遗产宏村为例[J].经济研究导刊,2011(14):114-115.