

21

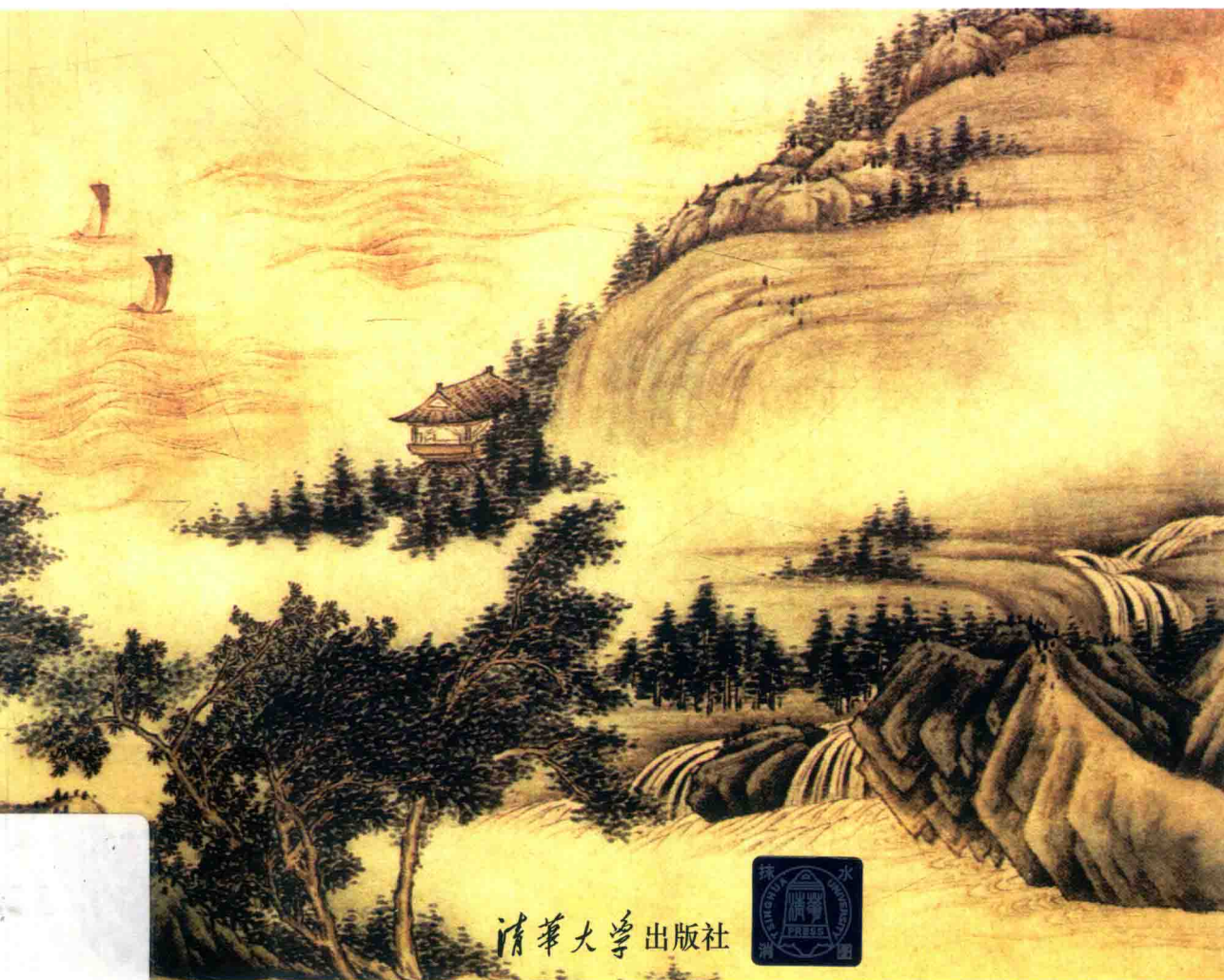
世纪

经济管理精品教材
旅游管理系列

Operation and Management of Visitor Attractions

旅游景区运营管理

郭亚军 曹卓◎编著



清华大学出版社



经济管理精品教材
旅游管理系列

21
世纪

Operation and Management of Visitor Attractions

旅游景区运营管理

郭亚军 曹卓 ◎编著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

全书共分为四篇,第一篇是景区运营管理的基本理念,该篇用两章篇幅阐述旅游景区的概念、特征及景区产品的特点;第二篇是景区运营系统的设计,该篇用四章篇幅阐释景区运营管理的特征、景区项目管理、景区服务能力规划和景区容量管理;第三篇是景区运营系统的运行与控制,该篇用四章篇幅论述景区营销管理、景区安全管理、景区游客管理和景区体验管理;第四篇是景区运营管理的趋势,该篇用三章篇幅陈述智慧景区的运营管理、中国景区的治理模式和国外景区管理经验的借鉴。

本书强调理论基础上的实践应用性。相关理论分析完整、来自实践的原创案例很多,且绝大多数案例是作者实地考察后撰写,具有较强的系统性、原创性和实用性。本书既可以作为高等院校旅游管理专业的教材,也可以作为景区经营管理人员的工作参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

旅游景区运营管理/郭亚军,曹卓编著. —北京:清华大学出版社,2017
(21世纪经济管理精品教材·旅游管理系列)
ISBN 978-7-302-46724-3

I. ①旅… II. ①郭… ②曹… III. ①旅游区—运营管理—高等学校—教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 040289 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:李召霞

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:21.75

字 数:503千字

版 次:2017年5月第1版

印 次:2017年5月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:45.00元

产品编号:063420-01



序

郭亚军博士和我在2004年做平遥旅游发展规划时相识。他像很多旅游研究者一样,一直在学术界和规划界默默地耕耘着。2005年他出版的《旅游景区管理》被遴选为景区管理方面的第一本国家级规划教材,体例新、案例多是该书的特点,据说已经重印了十几次。2015年他在美国访学时又修编了该书出版了第二版。这期间对他的专著《旅游者决策行为》和一些旅游策划规划项目也有所耳闻。

2016年7月,收到亚军的短信,告诉我他受省委选派去某市某区挂职任主管旅游的副区长,在当下很多人都逃出“衙门”的潮流中他却反其道而行,我还是很坦率地回复:“好事,接地气。”为什么这么说?

我曾在与清华学生谈方法时,批评我国的教育体制。改革开放30年,其他各行各业都发生了天翻地覆的变化,而教育系统基本上没有变化。我们现在培育了一个庞大的既得利益集团,教育已经成为一个保守的大本营。一方面,学校订了一大堆目标,流水线式的生产,培养应试型和工具型的“人才”;另一方面,很多高校教师大门不出二门不迈,关起门来研究旅游,对申请各种项目的技巧很在行,对发表简单问题复杂化的理论文章很在行,唯独对鲜活的、发展迅猛的旅游产业实践不在行。写的书也大都长篇大论地在说概念、讲理论甚至发牢骚,甩给读者一些难啃的,甚至无用的“干粮”。蒋南翔先生曾说过教育的目标是要猎枪不要干粮,强调的是学习方法。好的方法在哪里?在理论在实践,更在理论与实践的碰撞、融合与升华。所以,“学院派”的亚军去政府当领导抓旅游是“好事,接地气”,是理论主动与实践碰撞,必然对旅游研究有不一样的感受和认识。

当前,全域旅游建设和旅游产业供给侧改革已经启动。这些工作的实质是在补我国旅游产业发展过程中暴露出来的“短板”,以此来拉住国人蜂拥而出的“腿”,舒展国内外游客频频抱怨的“嘴”。其中旅游景区的运营管理水平也是突出的“短板”之一。运营的核心是客户需求,管理的核心是组织效率,可以说,我国旅游景区在这两方面都有问题。在服务细节、安全管理、体验营造、管理机制等方面,问题不少,办法不多。亚军的《旅游景区运营管理》围绕我国景区运营管理的一些实际问题,在直面问题的基础上能理性分析并提出

一些解决问题的办法与对策。尽管方法不一定都有用,分析不一定都合理,观点不一定都正确,但整个书稿结构合理,语言不晦涩甚至有趣,原创案例和个人观点颇多,值得推荐给大家交流学习。

在知识分子的人生里,应该有一些学术性的追求,不能过于庸庸碌碌,还想活得明白一点,这只能说是人生学术,而不是大师们的学术人生。从这个角度来说,理论研究和社会实践就是人生学术。歌德言:理论是灰色的,而生活之树常青。也愿亚军在实践中扮演好新角色、历练出新成果。

社会是我师,生活是我师,艰难是我师,不浮躁、不虚妄、不随流,工作很勤奋,思想也很勤奋,也许是旅游研究者们进阶的“捷径”。希望亚军在挂职之后,能够拿出更有分量的著作来。

是为序。

世界旅游城市联合会首席专家

全国休闲标准化技术委员会副主任

中国旅游协会休闲度假分会秘书长

2016 年仲秋

魏小安



前言

旅游景区是旅游业发展的核心要素,是旅游者“游”和“娱”需求实现的物质载体,也是旅游目的地竞争力形成的核心物质基础。尤其是在目前国内经济增速放缓、供给侧改革深入实施、国民休闲旅游需求激增、环境污染严重的背景下,旅游产业发展再次被寄予厚望。但是,很多旅游景区运营管理水平低下、管理体制不顺、旅游资源过度开发、旅游项目粗制滥造、游客体验普遍欠佳、门票经济大行其道等问题成为我国旅游业提质增效新的“瓶颈”。与此同时,“互联网+”“旅游+”、全域旅游、VR/AR 技术应用、旅游管理体制的“3+1”改革、美丽乡村建设、民宿、旅游 DIY、出境旅游火爆、旅游景区摘牌制度实施等趋势与现象造成的内外部压力形成了解决“瓶颈”的动力。于是,旅游景区运营管理成为目前业界内外关注的焦点之一。在此背景下,由作者和清华大学出版社精心准备的《旅游景区运营管理》出版了,希望能促进我国旅游景区的健康、和谐和可持续发展。

本书的读者定位是普通高校旅游管理专业的本科生、研究生及旅游景区的中高层管理者。学习及阅读建议如下:

1. 坚持问题导向。建议针对本书中的概念、方法、理论等,不时地问自己:“这是什么?”“为什么会这样?”“它还会有什么变化?”“还有什么理论和它紧密联系?”“它在景区运营管理知识体系中的价值是什么?”最为重要的是,要从实践的角度问自己:“它对我有什么用,我该如何用它,可能会有什么结果?”同时,学不仅仅是为了用。用往往是操作技术,是问题解决的具体方法。要努力沿着由表及里、由现象到本质的分析思路去研究景区运营管理中的问题,逐渐形成自己分析问题、解决问题的能力。

2. 比较研究。由于旅游景区产品的特殊性,旅游景区运营管理不是运营管理理论在旅游景区的简单应用,而是该理论在景区的具象化运用,通过比较研究又能够找到特殊中的一般规律。请注意两个方面的比较:一是不同类型旅游景区运营管理方法的比较研究;二是国内外旅游景区管理方法的比较,尤其要关注宏观管理体制的比较研究。

3. 理论与实践相结合。那些看了交通规则,听了驾驶课的人是无论如何跑不好山路的。要想成为一个好司机一定是在理论学习的基础上多练多

跑才行。要想在旅游景区运营管理中有些许成绩,“读万卷书,行万里路”也许是一条不是捷径的捷径。因而,建议大学中的学生能够利用一切机会多观察、多实践;景中的中高层管理者能够基于实践经验多进行一些同行交流和理论研究。

如果您是高等院校的本科生,请跟随老师的授课进度按顺序学习本书。基本逻辑顺序是:旅游景区基本理念—运营系统设计—运行与控制—运营管理趋势。如果您是景区的中高层管理者,建议根据自己的实际问题有选择地进行“跳跃式”阅读。例如,项目管理找不到头绪可以阅读第四章,即景区项目管理;游客投诉增加满意度下降,可以阅读第五章和第十章,即景区服务能力规划和景区体验管理。

如果您是教师,建议在教学过程中采用如下方法:

第一,用5~10分钟时间,请学生发言讨论引入案例。第二,教师做点评并提出问题导入正文,再以较清晰的框架结构讲述正文内容。第三,正文讲授结束后,可以结合课后案例简单总结本章内容,强调本章出现的重要概念。第四,开课之初,就将学生随即分成几个小组,每个小组可以选择本书案例或其他实践案例完成小组作业,本着“只有真问题才有真学问”的原则分析问题、讨论方案、总结归纳。在课程将要结束之前,要求各小组给全体同学和老师进行案例陈述,其他同学和教师根据小组陈述情况打分,评分标准可以是知识(运用景区运营管理理论分析案例的能力)、技能(组员表达能力、分析能力、组织能力)和学习态度(小组对此次作业的大局观、认真态度)三个维度,评选出优秀小组。同时进行小组内部无记名评分(防止搭便车行为),评选出最优秀组员(必选)和最差组员(选填),结合以上小组成绩和内测评分判定学生的平时成绩。建议本课程教师尽量多向学生展示鲜活的资料(包括图片、视频等),多与实践联系,注重案例研讨、课堂内外讨论、探究性学习的方法,提高学生的学习兴趣和解决问题的能力。

本书由郭亚军与曹卓合作编著完成。郭亚军总负责,主要工作是设计框架、修改通稿和撰写第四、六、九、十、十一、十二、十三章,曹卓负责撰写第一、二、三、五、七、八章。魏小安先生阅读了本书初稿并撰写了序言。在本书出版的过程中,清华大学出版社给予了极大的支持,经管事业部的陆滢晨女士细心认真的编辑和审阅工作让本书增色不少。书中还引用借鉴了同行的一些文献资料。在此一并致以最诚挚的感谢!

“凡人之道,心欲小,志欲大,志欲圆,行欲方,能欲多,事欲少”。每每念之,愈觉得自己浮躁之心境太盛,自责之感愈显沉重。好在自己没有偏离方向依然蹒跚而行,书中难免的谬误还恳请您不吝指教。

郭亚军

2017年季春于渭河之滨



目 录

第一篇 景区运营管理的基本理念

第一章 景区运营管理导论 3

背景链接 我国旅游景区运营管理进入新时代 3

第一节 旅游景区的概念和类型 4

第二节 旅游景区的特征 11

第三节 旅游景区运营管理的内容 13

第四节 我国旅游景区的运营管理的历程与现状 19

本章小结 24

本章重要概念 24

复习思考题 25

行业动态 全域旅游：旅游供给侧结构改革启动 25

第二章 景区产品的特点 28

引入案例 宽窄巷子：棚户区里飞出的“金凤凰” 28

第一节 旅游景区产品的界定和类型 29

第二节 旅游景区产品的特点及构成 32

第三节 旅游景区运营的环境分析 36

第四节 旅游景区运营的生命周期 41

本章小结 46

本章重要概念 46

复习思考题 46

业界声音 景区经营权 不得不说的话题 47

第二篇 景区运营管理的特征

第三章 景区运营的资源基础 53

引入案例 云台山传奇 53

第一节 旅游景区运营的资源基础	54
第二节 人文古迹类景区的运营管理特征	66
第三节 自然风景类景区的运营管理特征	70
第四节 人造景区的运营管理特征	76
本章小结	83
本章重要概念	83
复习思考题	84
课后案例 黄山“放假”，黄石“请狼”	84
第四章 景区项目管理	85
引入案例 “刘三姐”盘活桂林山水	85
第一节 旅游景区项目管理	86
第二节 旅游景区经营项目选择与价格制定	96
第三节 不同类型旅游景区项目设计的案例研究	105
本章小结	111
本章重要概念	111
复习思考题	112
课后案例 唐大明宫遗址的“华丽”转身	112
第五章 旅游景区服务能力规划	115
引入案例 “起死回生”的巴黎迪士尼乐园	115
第一节 接待服务管理	116
第二节 景区解说服务管理	128
第三节 景区商业服务管理	132
第四节 改善我国景区服务管理的对策	139
本章小结	145
本章重要概念	145
复习思考题	145
课后案例 小孩子的大麻烦	145
第六章 景区容量管理	147
引入案例 景区人满的喜与忧	147
第一节 景区承载量的概念体系	148
第二节 景区承载量的核定及控制	151
第三节 景区的饱和与超载	157
第四节 景区的可持续发展	162
本章小结	167
本章重要概念	167

复习思考题	168
课后案例 预约制度和承载量管理挽救敦煌莫高窟生命	168

第三篇 景区运营系统的运行与控制

第七章 景区营销管理	173
------------	-----

引入案例 一只 38 元虾抵掉山东几个亿广告	173
第一节 旅游景区营销的概念与特征	174
第二节 景区营销管理过程	178
第三节 与旅游景区类型相适应的营销管理	198
第四节 旅游景区营销的前沿动向	203
本章小结	208
本章重要概念	208
复习思考题	208
课后案例 世界上最好的工作	209

第八章 景区安全管理	210
------------	-----

引入案例 阿里山小火车的翻车事故	210
第一节 景区安全问题的形态	210
第二节 景区安全管理的内容	212
第三节 景区安全的危机管理	217
本章小结	218
本章重要概念	218
复习思考题	218
课后案例 伤心的大峡谷——贵州马岭河峡谷缆车坠毁事件	218

第九章 旅游景区游客管理	220
--------------	-----

引入案例 老虎为何频频吃人?	220
第一节 游客特征分析与管理办法	221
第二节 正确引导游客的行为	226
第三节 我国旅游景区游客管理的未来发展	229
本章小结	231
本章重要概念	231
复习思考题	231
课后案例 砚洲岛游客溺亡事故	232

第十章 景区体验管理	233
------------	-----

引入案例 体验:主题公园的命脉	233
-----------------	-----

第一节 体验经济的概念和特征	234
第二节 旅游发展的体验化趋势	237
第三节 旅游者体验的塑造与强化	240
第四节 体验经济时代下的景区管理	246
本章小结	252
本章重要概念	253
复习思考题	253
课后案例 “VR/AR+旅游”创新旅游体验新模式	253

第四篇 景区运营管理的趋势与前沿

第十一章 智慧景区的运营管理	259
----------------	-----

引入案例 让景区插上“智慧”的翅膀	259
第一节 智慧景区的内涵和建设基础	260
第二节 智慧景区建设的框架及路径	262
第三节 智慧景区评价体系	268
本章小结	273
本章重要概念	273
复习思考题	273
课后案例 九寨沟景区的“智慧化”之路	273

第十二章 中国旅游景区的治理模式	276
------------------	-----

引入案例 刘永好梦断桂林山水	276
第一节 中国旅游景区治理模式研究概述	277
第二节 中国旅游景区治理模式的实证分析	282
第三节 中国旅游景区治理模式的探索	306
本章小结	311
本章重要概念	311
复习思考题	312
课后案例 “曲江模式”，在争议中落幕	312

第十三章 国外旅游景区管理经验的借鉴	315
--------------------	-----

引入案例 圆明园铺膜之争	315
第一节 国家公园管理体系	316
第二节 英国的遗产管理体系	323
第三节 日本的公园管理体系	326
本章小结	331

本章重要概念.....	331
复习思考题.....	331
课后案例 黄牌背后的思考 ——中国三大著名景区被联合国教科文组织警告.....	331
参考文献	333

第一篇

景区运营管理的基本理念

景区运营管理导论



背景链接

我国旅游景区运营管理进入新时代

——投资方向：休闲度假、文化旅游是景区旅游投资的新亮点

近年来,各地旅游景区百亿元以上的大项目投资明显增加。社会资本加速进入旅游业,成为旅游投资的最大主体。其中,民间资本成为景区投资的主力,约占57%;休闲度假类景区成为旅游投资的重点,约占61%;东部地区成为景区投资的热点,约占65%。

黄山、西湖、长城、故宫、兵马俑等传统景区在持续吸引广大游客的同时,以华侨城、海昌、长隆等为代表的主题公园越来越受到游客特别是年轻人的欢迎,以乌镇、古北水镇、宽窄巷子等为代表的文化休闲度假景区越来越成为资本追逐的对象,而迪士尼、环球影城等项目也是受到市场强烈关注。

——管理方向：创新型经营管理模式成为旅游景区最为关切的问题

《中华人民共和国旅游法》(以下简称《旅游法》)的颁布和《国家全域旅游示范区创建工作导则》的发布,推动旅游景区的运营管理步入快车道,创新型经营管理模式成为旅游景区最为关切的问题。从景区经营的角度,主要涉及景区的形象设计、产品创新与市场营销;从景区管理的角度,主要包括景区基础管理制度和具体管理模式和方法等。要从“围景建区、设门收票”向“区景一体、产业一体”转变。另外,以智慧景区建设为手段,互联网、云计算、高性能信息处理、智能数据挖掘等技术在景区运营管理的过程中“生根发芽”,迅速提升了旅游景区运营管理的水平。

——市场方向：大众分化为小众、观光升级为体验

当前,我国旅游市场正在发生着一些变化。旅游主体正在从大众化发展的初级阶段向中高级阶段小众化的演化进程中,排浪式的大众旅游行为逐渐“退潮”,专题专项的小众旅游方兴未艾;观光旅游逐渐升级为体验旅游,“到此一游”被“到此享受”替代,旅游者的满意度要求更高。这就要求旅游景区立足自身资源特点,从消费需求出发,顺应市场变化,着力构建更加多元、更多层次的景区运营管理体系。

(资料来源：作者根据有关资料整理撰写)

旅游景区是整个旅游产业系统的核心,是我国旅游业发展的重要依托和动力之源,也是区域旅游业发展的核心动力。但就其理论研究来讲,学界相关的理论还不成熟,理论认识的成熟也使得我国旅游景区在管理实务操作中出现了很多偏差。

本章作为开篇,将围绕“研究对象是什么”展开。通过界定研究对象、阐释景区特征、确定研究内容及梳理现状来厘清旅游景区运营管理的范围、内容和方向。

第一节 旅游景区的概念和类型

旅游景区作为旅游产业的龙头,其产生的吸引力是旅游活动得以展开的关键,它也是旅游系统中最重要的组成部分。旅游景区不仅是旅游者完成旅游体验活动的重要场所,而且也是旅游需求与供给对接的最核心的物质载体,这种需求和供给的关系在互动中产生了旅游产业的相关经济效益。但是,与庞大的旅游产业规模相比,旅游景区管理的相关理论的发展却显得有些滞后。有关旅游景区的定义、分类、特征等问题还处于“百家争鸣”阶段。

一、旅游景区概念梳理

旅游景区有时简称为景区或景点,学者们对有关此概念的理解各不相同。国内外学者在研究中都或多或少进行了一些有益的探索。

(一) 国外学者代表性定义

在英语中,旅游景区通常使用 visitor attractions、tourist attractions 或 attractions 等词表述,另外,非正式的用法也有 places of interest、site 等。下面列举的定义大部分是摘自目前英美大学旅游专业中使用较多的旅游概论类和景区管理专业的教科书和论著。

(1) 以研究旅游规划著称的美国学者冈恩(C. A. Gunn)认为:“旅游景区可以是地球上任何一个独具特色的地方,这些地方的形成既可能是自然力量使然,也可能是人类活动的结果。”

这是学术界最具代表性较为宽泛的定义。该定义的关键点在于指出了旅游景区是“独具特色”的。

(2) 苏格兰旅游委员会在1991年对旅游景区下的定义是:“一个长久性的游览目的地,其主要目的是让公众得到消遣的机会,做感兴趣的事情,或受到教育,而不应该仅是一个零售店、体育竞赛场地、一场演出或放部电影。游览地点在其开放期间,应不需要预定,公众可随时进入。游览地点不仅应该能够吸引旅游者、一日游者,而且要对当地居民具有吸引力。”

该定义偏重于旅游景区的功能描述,而不能将其称之为严格意义上体现事物基本属性与内容的科学定义。

(3) 英国学者约翰·斯沃布鲁克(John Swarbrookr)在1995年提出:“旅游景点应该是一个独立的单位、一个专门的场所,或者是一个有明确界限的、范围不可太大的区域,交通便利,可以吸引大批的游人闲暇时来到这里做短时访问。景点应该是能够界定、能够经营的实体。”

这个定义的关键点是提出旅游景区应该是“能够界定、能够经营的实体”,它强调景区的区域特定性和可进入性。

(4) 英国学者克里斯·库伯(Chris Cooper)等提出:“旅游景区可以由自然馈赠和人工建造两部分组成。前者包括景观、气候、植被、森林和野生动物,后者包括历史和文化,但还包括诸如主题公园之类的人造游乐设施。”

可以看到这个定义强调的是景区的吸引内容,另外将气候类也算作旅游景区,这与定义(3)有所不同。

(5) 英国著名的旅游市场学家密德尔敦教授(Middleton)1998年在其专著中提出“有管理的景区”是“一个为旅游者提供游览、消遣、娱乐和受教育的,专门指定和专人经营管理的、长久性的地点”。

我们将该定义与定义(2)和定义(3)比较,就可以得出它是总结了景区的功能提供并将经营管理性也兼顾在内的定义。

(6) 美国著名学者朱卓仁(Chuck Y. Gee)等提出,“景区是因天气、风景、文化或活动而满足一个特定顾客群和市场的欲望和喜爱的一个区域”。

比较定义(4),该定义不仅概括了景区涵盖较广的吸引内容,同时也强调了市场导向性,反映了旅游景观业的发展理念。

此外,西方学者在研究专著和文章中还常将旅游景区视为一个系统,主要的代表性观点有以下几种。

(1) 麦克肯纳在1976年提出:“旅游景区是旅游者、景观、开发管理者和景观信息的统一体。”这可以视为较早的景区系统四要素观。

(2) 随后利玻在1990年提出:“旅游景区是一个具备三种要素的系统,这三种要素分别是旅游者(人的要素)、核心吸引物和景区整合者,只有三个要素的有机结合才形成旅游景区。”比较前一个定义的“开发管理者”,“景区整合者”表达不够明确,理解时也很容易产生偏差。

(3) 佩琦在1995年提出自己的观点:“景区构成层次可分为意识层(描述性)、组织层(标准性)和认知层(旅游者的认同感)。”这种观点是在抽象和高度概括的层面理解景区系统,其实是将资源陈列、经营管理和旅游者体验进行统一,与前两个定义并不是完全无关。

通过以上的列举和分析,可以看到旅游景区的概念在国外理论界并未统一,各位学者都是仅从自己认为合理的角度给出了解释。

(二) 国内学者代表性定义

相比于欧美等旅游业发达国家,中国的旅游理论研究起步较晚,关于旅游景区的概念也没有形成统一的认识,在国内甚至实行统一的称谓都有困难。相关研究多是在引进消化的基础上立足于中国的实际国情展开的,所以具有一定的中国特色。

官方发布的最为常见的定义如下。

2003年2月24日国家质量监督检验检疫总局发布的中华人民共和国国家标准(GB/T 17775—2003)《旅游区(点)质量等级的划分与评定》中,将“旅游区”定义为:“具有参观游览、休闲度假、康乐健身等功能,具有相应旅游服务设施并提供相应旅游服务的独立管理区。该管理区应有统一的经营管理机构 and 明确的地域范围。包括风景区、文博院馆、寺庙观堂、旅游度假区、自然保护区、主题公园、森林公园、地质公园、游乐园、动物园、植物园及工业、农业、经贸、科教、军事、体育、文化艺术等各类旅游区(点)。”

此定义所说的“旅游区”就是指旅游景区,它是旅游景区的一种简称。

2013年10月1日起施行的《中华人民共和国旅游法》将景区定义为“景区,是指为旅游者提供游览服务、有明确的管理界限的场所或者区域”。