



主题公园 营运力管理

Theme Park Operation Management

“六员一体”解决方案

董观志 苏影◎著

中国旅游出版社

主题公园 营运力管理

Theme Park Operation Management

“六员一体”解决方案

董观志 苏影◎著

中国旅游出版社

责任编辑:付 蓉

装帧设计:吴 涛

责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案/董观志,苏影著. —北京:中国旅游出版社,2005. 1

ISBN 7-5032-2467-3

I. 主... II. ①董... ②苏... III. 主题—公园—管理 IV. F592.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117283 号

书 名: 主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案

作 者: 董观志 苏影

出版发行: 中国旅游出版社

地 址: 北京建国门内大街甲 9 号

邮政编码: 100005

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cnta.gov.cn

印 刷: 河北省三河市文化局灵山红旗印刷厂

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 16.75

印 数: 4000 册

字 数: 220 千字

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

序

1955年7月,美国加利福尼亚州诞生了迪斯尼乐园。迪斯尼乐园以“神奇王国”为主题,将电影拍摄运用的技巧与乐园休闲娱乐的特性融合起来,用戏剧化和舞台化的方式表现游乐项目,形成了乌托邦式的魔幻世界,深受旅游者的欢迎。1971年10月,美国佛罗里达州的迪斯尼世界建成开业;1983年4月,日本东京迪斯尼乐园正式开幕;1992年4月,法国巴黎迪斯尼乐园开园纳客;2002年12月,香港迪斯尼乐园动工兴建。“迪斯尼”的成功,把一种概念化的现代旅游形态推广到了全世界,这个概念就是主题公园。

1989年9月,深圳“锦绣中华”建成开放,开创了我国主题公园建设的先河,是中国旅游业创新发展的一个里程碑。在我国经济持续增长和旅游业快速发展的背景下,主题公园作为一种满足旅游者多样化休闲娱乐需求的现代旅游形态,十多年来保持了快速发展的态势,形成了相当大的产业规模,投资建设相当活跃,甚至成为了国内许多地区旅游业的重要支柱和发展引擎。

随着市场竞争形势的变化,主题公园的经营管理问题日益凸显出来,不仅成为投资者十分关注的核心问题,而且也成为全社会关注的焦点问题。我国正处于从旅游大国向旅游强国跨越的发展时期,主题公园的经营业绩和管理水平直接影响到我国旅游业的可持续发展,因此,迫切需要科学理论的支撑和操作方法的指导。

《主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案》是一部系统论述主题公园经营管理理论和方法的专著。本书作者董观志长期从事主题公园经营管理研究,发表了系列化的学术论文,2000年6月出版的《旅游主题公园管理原理与实务》是我国第一部研究主题公园经营管理问题的学术著作,不仅在旅游学术界开辟了一个全新的研究领域,而且为旅游实业界提供了一个求真务实的经营管理指南。董观志先后主持制订了深圳“锦绣中华”、深圳“世界

之窗”、深圳“欢乐谷”、桂林“乐满地”、宁波“凤凰山公园”、海南“热带海洋世界”等一批国内著名主题公园的发展战略规划、市场营销策略、产品体系提升方案与经营管理模式；主持评审过美国蓝马克娱乐集团公司（Landmark Entertainment Group）、杰克·沃斯娱乐设计公司（Jack Rouse Associates）、加拿大弗维克规划设计公司（Forrec）等国际知名公司在中国规划设计的主题公园项目，是国内主题公园领域最活跃的学者型实践专家。苏影多年来一直在深圳锦绣中华和深圳欢乐谷从事经营管理工作，考察过国内外许多著名的主题公园，是一位既有实践经验又有理论素养的实业界人士。这本书是两位作者的经验总结和智慧结晶，是一部将操作实践上升到理论和方法论高度的论著，具有理论学术价值和操作指南意义。

《主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案》紧紧围绕提升主题公园“营运力”这个关键问题，展开了充分的系统论述，探讨了体验经济时代的服务质量，阐述了许多操作性的典型案例，构建了主题公园服务圈的运行框架，提出了“六员一体”的解决方案，是一部很有价值的著作。主题公园营运力管理是一个多学科相互渗透、相互融汇的应用性课题，许多问题还有待进一步的研究和探索。我深信这部专著的出版，不仅有利于我国主题公园研究领域的学术创新，而且有利于我国主题公园营运领域的业绩提升，从而促进主题公园的理性化经营、协同化管理和规模化发展，为我国旅游业实现可持续发展作出积极贡献。

中山大学博士生导师、教授

陈烈

2004年8月22日

前 言

随着旅游业的快速发展与旅游市场的日益成熟，一种资金密集型、技术密集型、娱乐密集型、服务密集型和风险密集型的现代旅游形态在中国诞生并发展了起来，这就是主题公园。

从 20 世纪 80 年代后期开始，主题公园以彰显的“黑洞效应”而翘首中国旅游业，迅速成为全社会关注的焦点。主题公园的“黑洞效应”主要体现在三个方面：一是对旅游者的强大震撼力，它改变了旅游者的娱乐选择方式；二是对投资者的强烈感召力，它改变了投资者的商业营利模式；三是对管理者的强劲冲击力，它改变了管理者的区域发展理念。这种“黑洞效应”演绎了中国旅游业的典型博弈现象，一方面是“正和博弈”成就了深圳华侨城这样的国际知名企业集团；另一方面是“零和博弈”引起了全国各地欲罢不能的主题公园建设热潮；还有一方面就是“负和博弈”造成了江苏省吴县福祿贝尔乐园庞大的投资付之东流。对这种“黑洞效应”只有关注是远远不够的，还必须深入下去开展系统化的研究工作，依靠现代智慧与理性思考，把握基础性的原则问题和根本性的调节机制。只有这样，才能驾驭这个“黑洞”，实现这种“黑洞效应”的正和博弈，从而促进主题公园的可持续发展，为中国旅游业的产业化发展发挥积极的推动作用。

引起我关注主题公园的原因是一个纯粹的偶然课题。1995 年，武汉天创产业有限公司策划在武汉东湖之滨的关山投资建设“二十一世纪欢乐广场”大型游乐开发项目，委托我的硕士导师马勇教授进行项目的可行性研究，我有幸作为项目专家组成员参与了这个项目的研究工作。在具体工作过程中，我发现这种“迪斯尼模式”的大型旅游开发项目不仅投资规模大、占地面积大、建设难度大，而且技术含量高、营运成本高、市场风险高，正如天体物理学中的“黑洞效应”，它客观地存在着吸引外界物质的巨大能量，而其运行

机理又深不可测。我被这种现代旅游形态深深吸引住了，开始探索它的形态变迁规律和市场演化轨迹，从而与主题公园结下了不解之缘。1997年6月，我满怀着深入研究主题公园的梦想，来到了中国主题公园策源地的深圳华侨城，进入暨南大学深圳旅游学院（当时为中旅学院），开始了系统化的研究工作。几年来，我立足深圳华侨城，积极探索中国主题公园的特色深化与市场泛化问题，学术足迹从大连的圣亚海洋世界到三亚的南山文化旅游区，从上海的锦江乐园到吐鲁番的坎儿井公园，访问调查了国内大量概念化的主题公园。在这个时期，我先后主持制订并评审了国内多个主题公园的规划设计、发展战略和管理模式。

2000年6月，我的专著《旅游主题公园管理原理与实务》出版，作为国内第一部系统研究主题公园的学术著作，受到了学术界和实业界的广泛关注。因为这部著作的缘故，我接受地方政府和高等院校的邀请，先后到海南、广东、广西、贵州、重庆、四川、河南、北京等十多个省市，为地方党政领导班子成员、旅游城市市（县）长和局长研讨班、旅游景区总经理研修班、旅游院校师生作专题学术报告和区域旅游发展战略咨询报告。在与他们的交流过程中，我感受到旅游业不仅有发展的外部性问题，而且还有竞争的内耗性问题，尤其是主题公园所涉及的制度性因素与非制度性因素十分复杂，没有一个可以称之为楷模的发展模式，作为专业人士必须具备社会良知与学术理性，解决好旅游业发展中的规律性和基础性问题。所以，我选择了如何提升主题公园营运力这个最基本、而且是关系到主题公园兴衰存亡的实质性的问题，与苏影先生合作开展了系统化的研究工作，终于完成了《主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案》一书。苏影先生无私地奉献了他的经验和智慧，直接撰写了著作中30%的内容，倾注了很大的心力与辛勤的劳动。这部著作不仅仅是我俩合作的汗水结晶，而且还应该是与大家进行思想交流的精神成果。

《主题公园营运力管理——“六员一体”解决方案》是一部具有理论色彩的专业性著作，尽管为如何进行主题公园营运力管理提供了可操作性的解决方案，但由于我们的学识局限和时间约束，在著作中还有许多不尽如人意的地方，有待大家的批评和指正。

董观志

2004年8月

目 录

序	(I)
前 言	(I)
第一章 主题公园的发展路径	(1)
第一节 主题公园的四个发展阶段	(1)
第二节 主题公园的三维服务体系	(6)
第三节 主题公园的九大战略发展趋势	(12)
第四节 主题公园的“六员一体”管理模式	(21)
第二章 体验经济时代的服务模式	(26)
第一节 经济变迁的四个时代	(26)
第二节 体验经济的八个概念	(30)
第三节 体验经济的四大特征	(40)
第四节 体验经济的五度要求	(42)
第五节 “六员一体”管理模式的三项功能	(45)
第三章 优质服务理念体系	(47)
第一节 优质服务的十大标准	(47)
第二节 优质服务的五个梯度	(55)
第三节 优质服务的四个步骤	(58)
第四节 实现优质服务的三个解决方案	(70)
第五节 “六员一体”管理模式的三个作用	(75)

第四章 服务圈运行的基础平台	(77)
第一节 服务圈运行的概念框架	(77)
第二节 服务圈运行的关键环节	(83)
第三节 “六员一体”管理模式的基本意义	(86)
第五章 “六员一体”管理模式的关键要素之一——安全员	(89)
第一节 安全员的基本点	(89)
第二节 安全员事故处理规范	(95)
第三节 制订应急行动方案	(100)
案例一 预防安全事故发生	(102)
案例二 深圳欢乐谷玛雅水公园应急行动方案	(103)
案例三 锦绣中华的景区安全控制程序	(105)
第六章 “六员一体”管理模式的关键要素之二——服务员	(108)
第一节 服务员的基本点	(108)
第二节 服务员的要求	(110)
第三节 做好“关键时刻”的个性化服务	(115)
案例四 做个优质服务员	(119)
第七章 “六员一体”管理模式的关键要素之三——导游员	(121)
第一节 导游员的基本点	(121)
第二节 导游员的技能要求	(123)
第三节 对重要客人的导游服务	(126)
第八章 “六员一体”管理模式的关键要素之四——管理员	(129)
第一节 管理员的基本点	(129)
第二节 管理员的职责	(132)
第三节 过程管理	(135)
案例五 情感管理的独特魅力	(142)
第九章 “六员一体”管理模式的关键要素之五——宣传员	(143)
第一节 宣传员的基本点	(143)
第二节 宣传员的任务	(146)

第三节 宣传员的要求	(147)
第十章 “六员一体”管理模式的关键要素之六——环卫员	(150)
第一节 环卫员的基本点	(150)
第二节 一般环卫管理	(152)
第三节 特殊环卫管理	(157)
第十一章 人力资源支持系统	(162)
第一节 人力资源支持系统的构建要点	(162)
第二节 人力资源支持系统的招聘工作	(168)
第三节 人力资源支持系统的培训管理	(171)
第四节 人力资源支持系统的绩效考核	(177)
案例六 主题公园营运部员工守则	(182)
第十二章 游客投诉处理系统	(194)
第一节 游客投诉的分析	(194)
第二节 游客投诉的处理	(197)
第三节 游客满意度的提升	(205)
案例七 超出游客想像的服务	(211)
案例八 锦绣中华的游客投诉和抱怨处理控制程序	(212)
第十三章 “六员一体”管理模式的创新方案	(215)
第一节 “六员一体”管理模式的星级评定方案	(215)
第二节 “六员一体”管理模式的服务培训方案	(217)
附录 案例研究一 中国主题公园的创新典范——以深圳世界之窗为例	(224)
附录 案例研究二 执行的细节——大陆学者与台湾经营者的对话	(233)
参考文献	(251)
后 记	(253)

第一章 主题公园的发展路径

随着社会的发展和科技的进步,人们可自由支配收入和可自由利用的闲暇时间不断增多,大众化旅游迅速形成规模,在世界各地保持快速增长的态势。当旅游蓬勃发展的同时,旅游者的需求也趋向多样化,游客通过游历不同的旅游目的地满足自己多方面的需求。此时,一种能够满足旅游者多样化休闲娱乐需求的新型旅游目的地——主题公园诞生了。

主题公园就是为了满足旅游者多样化休闲娱乐需求和选择而建造的一种具有创意性游园线索和策划性活动方式的现代旅游目的地形态。

具有真正“主题”意义的主题公园,首先出现在美国——1955年7月17日,加利福尼亚州迪斯尼乐园正式开园纳客。从此以后,主题公园这种现代旅游目的地便开始在世界范围内迅速发展,美洲、欧洲、亚洲均分布着为数不少、主题各异的主题公园。经过40多年的演变,主题公园已经突破了原有的模式,在产品形式、经营管理手段等方面都有了新的提高,为主题公园的进一步发展提供了广阔的商业空间。

第一节 主题公园的四个发展阶段

主题公园出现至今虽然只有短短的40多年,但其产生和发展过程源远流长,最早可以追溯到欧洲的古希腊、古罗马时期。而我国主题公园也经历了相似的发展阶段,古代的各种节庆活动成为我国主题公园的雏形。在游客需求、技术进步、经营管理以及社会变迁等关键动力要素的共同作用下,主题公园经过一个漫长积累、演变、转化和提升过程而发展起来了,图1-1反映了主题公园演进的动力结构。一般而言,主题公园大致经历了概念孕育、主题探索、形态诞生和成熟发展等四个发展阶段。

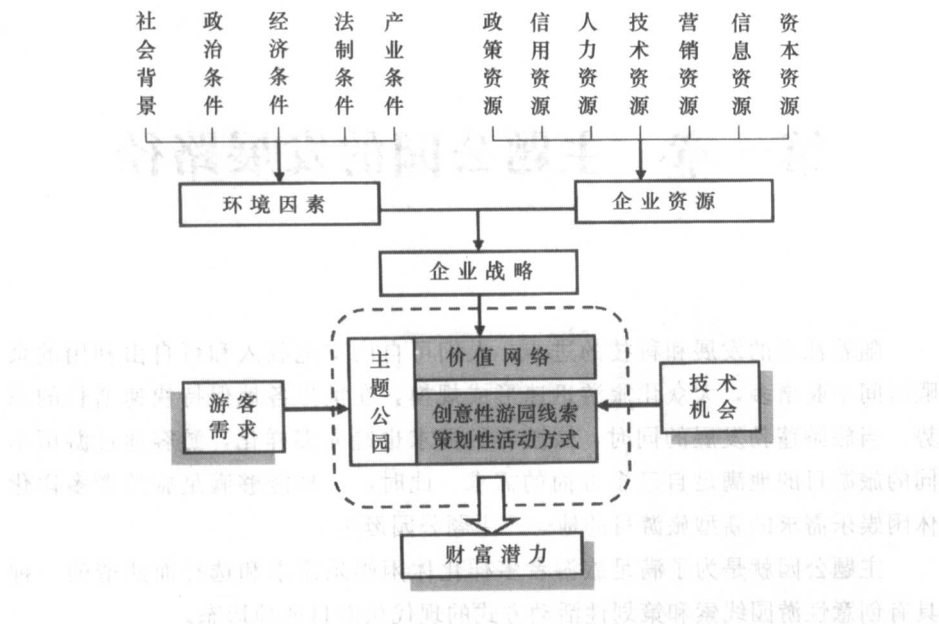


图 1-1 主题公园演进的动力系统

一、主题公园的概念孕育阶段

主题公园的初始概念可以追溯到古希腊、古罗马时期的集市杂耍，这种杂耍是通过音乐、舞蹈、魔术表演、博彩游戏等手段来营造热闹气氛、娱悦公众和吸引顾客，从而完成商品交易活动或取利谋生。我国古代也有相应的贸易媒体形式，一些民间艺人在乡村、城镇的公众集聚地进行杂技、曲艺、杂耍等游戏活动，制造热烈气氛，从而完成商品交易活动或获利谋生。这种贸易媒体经过长时间的演变，逐步转变成一种相对独立的民间传统娱乐活动形式，如杂技、博彩、庙会、灯会等群众性娱乐活动。在概念孕育阶段，传统的“主题公园”虽然以民间艺术和节庆活动的形式出现，但已经孕育出了现代主题公园的一些基本要素，如满足人们娱乐需求的趣味性群体活动，以及一些参与性活动已经渗透着“主题”的要素，还有的活动已经颇具规模。这种概念孕育的成果为主题公园的产生打下了坚实的基础，对推动主题公园的进一步发展做出了必不可少的贡献。

二、主题公园的主题探索阶段

随着欧洲手工业的发展、城邦的出现和贸易模式的转变,传统的户外娱乐活动形式随之演变成为专门的户外娱乐场。在刚开始的阶段,这种户外娱乐场主要以表演和展览为主。后来在社会、政治、经济、技术等方面的变革带动下,机器化大生产逐步替代手工业作坊式生产,工作的作业流程也变得单调重复,这一变化最终导致了人们对娱乐形式的需求改变。追求新奇、刺激、热闹成为人们旅游的新趋势。此时的户外游乐场通过引进机械类游乐项目,很好地满足了人们的需求。在一些工业发达国家,尤其是美国,凭借自身机械工业技术的领先优势,大量开发新型的机械游乐项目,成功地促成了户外娱乐场向游乐园的转变。这时期的游乐园虽然规模不大,但设备更新快,主题也日益突出。

在我国,由于历史传统的缘故,主题公园的探索发展阶段姗姗来迟,直到改革开放以后才开始实质性的起步,并取得一定的突破。这个时期的突破主要来源于三个方面:

一是休闲娱乐项目的突破。由于改革开放的实施,经济建设蒸蒸日上,人们生活日益改善,使大众化休闲娱乐需求不断增长。同时,经济体制的改革导致投资和引资的快速增长。以上两个增长奠定了中国游乐业的发展基础,并且在同期产生了静态观赏型和机械化动态参与型休闲娱乐项目,实现了我国游乐业在休闲娱乐项目上的突破。

二是项目载体的突破。在改革开放初期,静态与动态休闲娱乐项目均以城市市政公园为项目载体,随着经济的发展,游乐项目投资主题逐渐多元化,休闲娱乐业也细分出多个差异化的市场,推动了休闲娱乐项目载体向专业化形态的突破,出现了专业化的观赏项目载体,专业化的机械项目载体,以及以动物展示为主题的专业化项目载体。

三是旅游市场的突破。由于新型游乐场能很好地满足当时人们“少走,多看,好玩,快捷,方便”的休闲娱乐需求,很快便形成了一个旅游细分市场。这一市场是我国旅游市场的一大突破和有益补充。

综上所述,在主题探索阶段里,无论是国外还是国内,主题选择愈显鲜明,重点都放在“新奇、刺激”上,以期满足游客多样化的需求。虽然这个阶段的游乐项目规模不大,但专业化游乐场的出现和科技含量的提高,给主

题公园创造了“呼之欲出”的发展条件。

三、主题公园的形态诞生阶段

1955年7月17日,加利福尼亚州迪斯尼乐园开园营业,它的开业标志着真正意义的主题公园诞生了。迪斯尼乐园以“神奇王国”为主题,将电影拍摄运用的技巧和乐园的特性融合起来,把乐园以一种戏剧化、舞台化的方式表现出来,用主题情节暗示和贯穿园区内的游乐项目,形成一个模拟的乌托邦,能够让游客进入神奇的魔幻世界。我国首座主题公园——深圳“锦绣中华”的出现,虽然比国外晚了30多年,但其主题“一步迈进历史,一日畅游中华”强烈地激起人们的民族认同感,其新颖的形态特征产生了巨大的轰动效应,从而掀起了我国主题公园的建设热潮。在这个阶段里,主题公园实现了三个跨越:

一是从无到有的跨越。主题公园的出现让所有前期探索的努力转化为成果,开发出新型的旅游目的地形态,促进了主题公园概念在世界范围内的推广和普及。

二是表现形式的跨越。主题公园从前期的单纯娱乐大众式的表现方法,跨越至利用舞台化表现手法,通过特定的情节、角色、背景构成特定的情景氛围,让游客置身于非日常化的场景当中,并运用各种有形和无形手段强化主题要素,使游客进入“真实”的梦想世界。

三是技术手段的跨越。主题公园在机械技术的基础上,综合利用激光、电子高科技技术创造效果,使得场面气势宏大,场景逼真诱人,给游客最强烈的感官刺激。

主题公园的诞生和三次跨越式发展,实现了主题公园从量到质的提升,进一步奠定了它作为旅游产业新支柱的地位,同时也为进入主题公园成熟发展阶段铺平了道路。

四、主题公园的成熟发展阶段

主题公园经过诞生阶段的跨越式发展,进而向成熟阶段演进。在成熟阶段,通过纵向和横向的不断深化发展,主题公园向着规模化、产业化的方向不断前行。在这个阶段里,主题公园主要有三个方面的深化:

一是产品开发方面的深化。产品开发的深化主要来源于四个“强化”。第

一是强化景观美学效果，让景观更逼真；第二是强化动态表演形式，使表演更吸引游客；第三是强化参与性，通过引入高科技现代游乐设施，采用虚拟现实技术，增强游客的参与度；第四是强化主题选择的多样性。为了满足人们日益增长的休闲娱乐需求，成熟阶段的主题选择方向越显多样化，以针对不同的目标市场。

二是经营管理方面的深化。当首座主题公园开业以后，世界各地便掀起了主题公园的兴建高潮。随着供给的增多，在市场风险的压力下，经营者开始运用现代管理方法对景区的日常经营进行管理。到了成熟阶段，主题公园不仅拥有现代企业的组织架构，还对各种服务作业流程进行标准化管理，以保证主题公园的服务质量，最大化地满足游客需求，实现景区的经营目标。

三是战略管理方面的深化。在战略上，主题公园一方面实施差异化策略，打造具有品牌效应的景区，另一方面也运用以主题公园为核心的同心圆式多种经营策略，使主题公园向规模化、产业化，并最终向小型城市方向发展。如迪斯尼在奥兰多兴建了多个主题互补的大型主题公园，并且在其周围建设了1座巨大的体育中心、26个主题酒店、6个高尔夫球俱乐部，以及网球场、游泳池、餐厅和购物中心等大量容纳游客的设施和一些大型企业举行活动的场所。通过水、陆、空交通网络将这些景点、酒店和娱乐设施连通起来，形成一个整体，使迪斯尼世界成为一个“体验之城”。

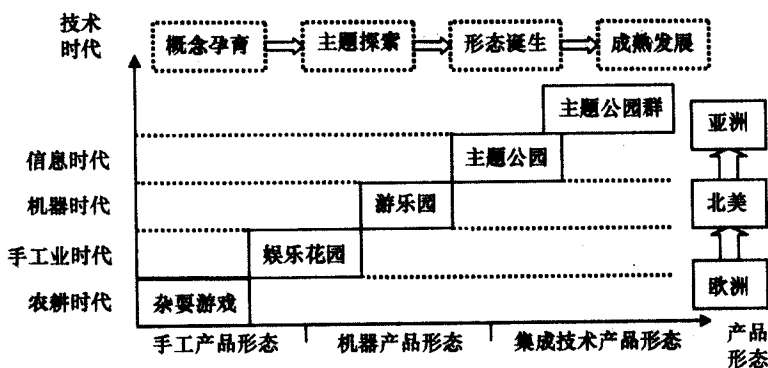


图 1-2 主题公园演进的逻辑模型

图 1—2 形象地反映了主题公园的演进历程。经过四个阶段的演变，主题公园已经发展到相对稳定的成熟阶段。同时，这也是一个相当关键的时期，主题公园能否通过产品创新和日常经营管理来保持对游客的吸引力，提升主题公园的营运力，延长主题公园的生命周期，使其进入新一轮的跨越式发展并进而迈向可持续发展，是整个主题公园行业都必须面对的问题。

第二节 主题公园的三维服务体系

主题公园是一种满足旅游者多样化休闲娱乐需求的非日常的舞台化世界，提供的是一种典型的体验型产品，图 1—3 反映了主题公园的实质性内涵。这种体验型产品的实质性内涵就是员工与旅游者之间“面对面”的互动关系。这种互动关系是以公园的项目感应度、员工的服务满意度、游客的娱乐体验度为基本动力，其中员工的服务满意度是这种互动关系的关键要素。这里的员工服务满意度主要是指游客对员工所提供的接待服务的满意程度。

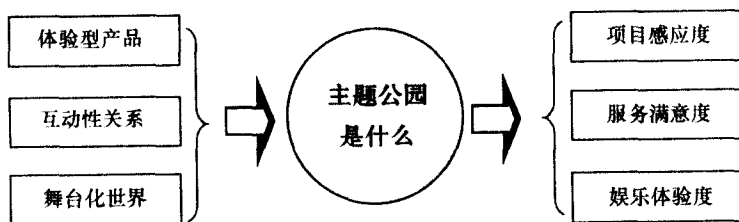


图 1—3 主题公园的内涵矩阵图

主题公园向游客提供的服务主要体现在对客服务、展示服务、跟进服务三个维度上，如图 1—4 所示。对客服务是关键性服务，展示服务是辅助性服务，跟进服务是延伸性服务。

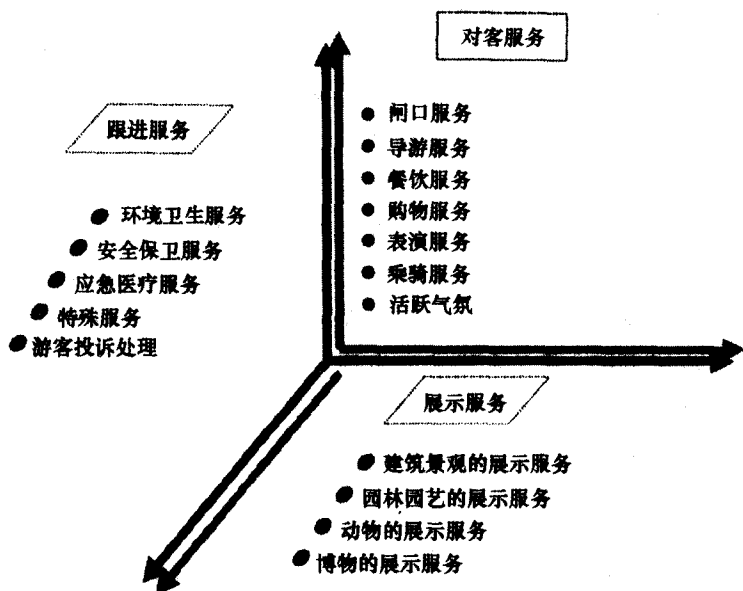


图 1-4 主题公园三维服务体系

一、主题公园的对客 (face to face) 服务

1. 闸口 (gate) 服务

游客入园的接待服务是主题公园满足旅游者需求的第一步工作，是在旅游者心中奠定美好感知印象的关键一步，因而在整个主题公园的服务工作中占有非常重要的地位。主题公园游客入园的接待服务工作包括：对散客入园的售票和闸口入园服务；对旅行社团队订单的确认和接待；对其他团队订单的确认；对贵宾 (VIP) 接待的保障方案和接待要求。

游客接待工作应考虑贵宾接待、团队游客和散客的不同要求，同时考虑景区自身对服务项目的承诺和接待能力，当不同接待之间发生矛盾时应该有所变通，以保证景区的服务质量和游客的满意为宗旨。

2. 导游 (guide) 服务

主题公园内的导游服务可以分为导游讲解服务和指示导向服务两个基本类型。

对于具有一定规模的主题公园，配置导游讲解服务是十分必要的。这种