

旅游

开发实录

李海瑞 著

香港 中国旅游传播出版社

旅游开发实录

李海瑞 著

香港 中国旅游传播出版社

自序

《旅游开发实录》是旅游开发实践与实践研究中研究的记录。

撰写此书的直接动力来自两个方面。

一是正在和将要从事旅游开发的人们的迫切需要。由于工作关系，我曾结识各级地方旅游局的不少领导和干部，曾10多次为旅游局长培训班讲过课，深知他们承受的压力和面对的各种难题。旅游局长们任职时间长短不一，过去的经历不一，对旅游业务的熟悉程度不一，但大多有共同的强烈责任心和使命感，期望在自己的任期内能为发展本地的旅游业开创一个新局面。他们殚精竭虑，热情投入，一心想将丰富的旅游资源早日转化成丰厚的经济效益。但有的不知旅游开发从何入手，有的不知旅游开发如何能够优质高效，有的不知如何应对开发过程中所遭遇的种种意想不到的事情，有的不自觉地走上了弯路……他们渴求旅游开发方面的专业知识。在旅游点、在会议室、在课堂上，他们提出了各式各样期盼获得解答的问题。

二是教学的需要。中国旅游学院将招收第一期旅游规划专业的硕士研究生，负责此项工作的王兴斌教授，邀我为将要入学的几位研究生开一门旅游开发专业课。给研究生上课不一定需要教材，教学方式多为研讨式，但总得有个教学提纲。我不知这几位研究生在大学是学的什么专业，不知他们有没有接触过旅游开发

王兴斌

工作的实际。我想，给他们介绍一些完全来自实践的事例、思路和观念，对于他们攻读的旅游规划专业总是有益的。

从宏观看，中国以至世界的旅游业，正持续地呈现着蓬勃向上的态势。旅游业除了给接待地带来丰厚的经济收益和促进当地的经济发 展外，它的功能正在进一步凸现和扩展。

旅游促进健康。人们走出家门，走向大自然，呼吸新鲜空气，活动全身筋骨，血液顺畅循环，神经舒展放松，获得心肺脾脏的全面休整与调养。

旅游制造快乐。离开日常琐事，抛却尘世烦恼，排解心理压力，获取欢娱愉悦，身心彻底放松，尽情享受友情、亲情、爱情等各种人间快乐。

旅游传播知识。行万里路好似读万卷书。旅途中和旅游目的地，处处蕴含取之不尽的新鲜知识，宽容大度地任凭旅游者前来吸取。旅游是智力的“充电”。

旅游维护和平。旅游是人的流动。此地此国与彼地彼国的人际大交流，可以增进相互了解与友谊，消弭彼此的隔阂、误解或仇恨。20 世纪下半叶以来，旅游行为逐渐取代战争手段。旅游业的发达、上升，意味着战争因素的减少和降落。旅游业是人类和平的事业。

健康，快乐，知识，和平，正是新世纪人们普遍的心理需求。已经解决温饱，正在走向富裕的人们，更加珍惜生命，热爱生活。他们追求的是健康长寿和人生乐趣，希望生活中充满快乐。知识经济时代的来临，知识改变人的命运，改变人的身份地位，人们追求知识的欲望比以往任何时候都强烈。无论经历过战争创伤的老人，或不知战争为何物的新生代，都厌恶战争，珍视眼前的和平。人们深知，健康、快乐、知识、幸福，都要靠和平

来维系。

因此，在 21 世纪，旅游将如同工作、学习、吃饭、睡觉那样，也是人类必需的一种生存行为。旅游将更深入地渗透到人们的日常生活中去，成为生活中不可或缺的一个组成部分。于是，旅游业必将有更大的发展，旅游开发将进入更广的领域和更高的层次。

旅游开发的策划和运作，不仅发生在旅游业开创之前或之初，而且贯串于旅游业生存与发展的全过程。由于旅游市场需求和市场竞争态势的不断发展和变化，需要旅游资源开发不断随之挖掘、提炼，旅游产品开发不断随之完善、更新，旅游市场开发的营销策略不断随之调整、创新，以及各项配套开发项目不断随之协调、配合……这是推动我撰写此书的宏观原因。

我从事旅游市场开发实践在前，从事旅游资源、产品及各项配套的开发实践于后，实践与实践中研究先后历时 20 年。深切感知，旅游开发的思路是否正确，各项运作是否科学，直接关连着旅游业的兴衰与成败。我在长期的实践与研究中发现，旅游资源开发、旅游产品开发、旅游市场开发和各项配套开发，原本存在着相互联系、彼此衔接的内在紧密关系。与现实工作中的某些混淆、分散与脱节相反，它们理应是一环扣一环、环环紧扣的一条“旅游开发链”。

我的特殊经历似乎赋予了我一种责任，一定要将我的感知和发现，告知正在和将要从事旅游开发的人们。尽管自知这些感知和发现仅是浅层的，一切有待于深化。但我想，至少对于“减少盲目、少走弯路”或许会有些许帮助。

本书就是按照“旅游开发链”这一理念，循着“市场——资

源——产品——市场”的思路撰写的。

书中所述的不少论点，多为作者的一家之言，望能抛砖而引玉。如：找准资源与市场需求的对接点；借外来游客的眼睛去发现长期被我们自己忽视的宝贵资源；从众多资源中提炼出组合产品必不可少的旅游吸引物；注重已开发资源的“再开发”，即从外延扩张型开发转向内涵深挖型开发；注意交通对资源开发与保护的两重性；探求产品创新所需创造性思维的来源；知识经济时代需要“寓知于旅”的产品；生态旅游并非大众化产品，须慎重从事，限量开发；人造景观的发生发展有其市场依据，但须谨慎对待，三思而行；注意运用长期被忽略的产品品牌策略；探索人们熟悉的市场营销策略4P's与尚不熟悉的4C's的相互关联和交叉运作；科学的市场分析与艺术的营销策略相融合；从印刷品，到声像品，到网品，沟通／促销手段的不断进化与补充；年年高潮便等于没有高潮；市场开发的数量与质量、速率与效率，要更新观念；电脑网络时代的旅行社业必须革故鼎新；编制规划实际操作14条，等等。

读者中若阅过拙作杂文与论文选集《旅丝集》一书，便可发现《旅丝集》的多篇文章为本书的部分节段所援引。这是由于人的思维活动常常是由散而聚、由浅入深的缘故。《旅丝集》收入的是各个时期在海内外多家报刊上发表的文章，多为当时针对某事而引发的某些议论，论点独立而零散。本书则将其某些论述纳入“旅游开发链”的有关环节，使之成为本书的有机成份。读者若细读，便可进而发现，所援引的论述多有修改和补充，已注入某些新的论点。这是人的认识随着旅游业的发展而发展的必然。

在著述思想上，本书不求系统、完整，但求针对、实用。若对旅游开发的实际运作者们和攻读有关专业的学子们，能够有所

启示和帮助，则遂愿矣。

在写法上，不是从概念、定义出发，而多从实例出发；不似教科书那样严谨缜密，只是随笔式的纪实。同时考虑到“书愈厚读的人愈少”的现代客观规律，构思运笔力求精炼，故成书仅10多万字。这些都是出于为读者的考虑，企求此书能够多一点可读性。

本书不成学科体系，不是教科书，却期望能起教科书的部分作用。今后有人撰写真正的教科书时，但愿此书能起一块“垫脚石”的作用。

我撰写本书时，有关电脑网络在旅游业界的应用及其发展趋势，曾请教我的学长、旅游专家王尔康先生，得到他的恳切指点；“产品生命周期和品牌策略”一节，参考了邝鸿先生主编、经济管理出版社出版的《现代市场营销大全》有关章节。在此一并致谢。

现今正值人生难逢的世纪更迭、千年之交的历史时刻。地球不停转动，世界不断变化，旅游业的进展更快。这是个充满变数的时代。在我撰写此书的1998年5月至1999年5月的一年间，发生了旅游机构改革、政企彻底脱勾，国内旅游成为新的经济增长点之一和扩大内需的一个重要方面，电脑网络开始介入旅游业，知识经济时代的来临，以及亚洲金融危机、北约轰炸南斯拉夫等许多新的变化。因此，初稿写成以后，又从头至尾再作了必要的补充和修正。待此书出版与读者见面时，或许已经跨入21世纪的门槛。那时，不知又有多少新的变数出现在我们的面前。

期待读者们的批评指正和不断的补充。

作者

九九北京初夏

目 录

1. 开 篇

- 1—1 旅游业引发旅游开发热 (9)
- 1—2 开发起步摸着石头过河 (14)
- 1—3 沿着“市场导向”的思路走 (18)
- 1—4 建立“旅游开发链”的科学理念 (24)

2. 资源开发篇

- 2—1 资源分类从二分法到三分法 (31)
- 2—2 旅游诸要素依托于各类资源 (36)
- 2—3 评估资源勿漏市场价值 (42)
- 2—4 找准资源与市场需求的对接点 (47)
- 2—5 借游客的眼睛去发现 (52)
- 2—6 分级提炼“旅游吸引物” (56)
- 2—7 从外延扩张向内涵深挖转变 (61)
- 2—8 保护中开发, 开发中保护 (65)
- 2—9 交通的两重性 (70)

3. 产品开发篇

- 3—1 最佳组合与适销对路 (76)
- 3—2 贵在唯我独有 (80)
- 3—3 创新的灵感从哪里来 (85)
- 3—4 产品的弹性概念与地域突破 (90)

3—5	多元产品开辟广阔市场	(95)
3—6	呼唤散客产品和淡季产品	(104)
3—7	生态保护旅游：准备好了吗	(110)
3—8	人造景观三思而行	(115)
3—9	产品的生命周期和品牌策略	(121)

4. 市场开发篇

4—1	市场营销4P's和4C's	(128)
4—2	前提是先有准确的市场定位	(134)
4—3	市场开发是“科学+艺术”	(140)
4—4	印刷品——声像品——网品	(146)
4—5	博览交易，展销一体	(155)
4—6	借重传播媒体的力量	(160)
4—7	在客源地开设“窗口”	(166)
4—8	千呼万唤“旅游问讯中心”	(171)
4—9	主题年的得失和高潮设计	(176)
4—10	数量和质量，速率和效率	(181)

5. 配套保障篇

5—1	按比例、分层次、有次序	(187)
5—2	面临挑战和变革的旅行社业	(195)
5—3	三大支撑：人才、资金、管理	(201)
5—4	成功开发，规划先行	(208)

1. 开 篇

1—1 旅游热引发旅游开发热

20 世纪的最后 20 余年，在中国，是人心振奋和躁动的大变革时期。

70 年代末，紧闭近 30 年的国门忽地向全世界敞开。西方的旅游者想看看“竹幕”的背后究竟是什么样子的，争先恐后地涌入中国境内，于是中国全方位的国际旅游业便应运而生。

那时中国还没有来得及向国外做什么宣传招徕工作。外国旅游者的一涌而入，看来似乎是不招自来，其实是西方的传媒多少年来“帮”我们做宣传的效果。他们并非好意地将原苏联称作“铁幕的背后”，将中国称为“竹幕的背后”，这就制造了某种具有吸引力的神秘感。

我正是在此时进入旅游业界的，与同事们一起做中国旅游宣传的开创性工作。开始逐步使用各种宣传手段，向外国宣传中国有什么好看的，有什么好玩的，有什么好吃的，有什么好买的，交通和住宿条件怎么样，等等，招徕外国人到中国来旅游。外人制造的神秘感是不能持久的，它会逐渐淡化以至消失。这还得靠我们自己的旅游宣传工作，逐步开拓国际市场，争夺客源份额。

这 20 年里，虽然经历过饭店和交通运力不足的“瓶颈”难题，1989 年的客源大滑坡，90 年代末亚洲金融危机对国际旅游

业的冲击等波折，但总的发展势头是昂扬的。大部分的年增长率都是两位数。70年代末从零起步，20年后每年入境旅游入次数超过5千万，其中半数是在华过夜的海外旅游者。

20年中的前10年，来华的外国旅游者中的85%以上，来自日本、美国、法国，当时尚未合并的西德、英国、新加坡、泰国、菲律宾、加拿大、澳大利亚10大客源国。后10年客源市场迅速扩展，除原有的客源国外，增加了俄罗斯、韩国、马来西亚、印度尼西亚，以及西欧和北欧等许多国家。甚至还有蒙古、印度，以及独联体的哈萨克斯坦，塔吉克斯坦，吉尔吉斯等国，也加入了来华旅游者行列。中国的国际客源市场形成多元化格局，而更加趋于稳定。

与此同时，港澳台地区的客源保持继续增长的势头，它们始终占据海外旅游者中的大多数。

海外旅游者入境后的流向，先是北京、上海、西安、桂林、广州等少数几个热点城市，后来渐渐向四周渗透，扩散到沿海的大多数地区和内地的多数省份。

世界上多数国家旅游业的发展轨迹是先国内旅游，后国际旅游。中国的情况与此相反。全方位的国际旅游业起步于70年代末，而大规模的国内旅游则萌发于80年代中期，勃发于90年代初。然而，这迟来的国内旅游，发展势头之迅猛为人们始料不及，大有不发则已，一发惊人之势。素来安于粗茶淡饭居家过日子的中国人，忽然成万上亿地出门旅游去了，这是改革开放创造的奇迹。

开始于70年代末的改革开放大潮，汹涌澎湃，冲刷着1千万平方公里的中国大地，改变着中国的面貌和中国人的观念及生活。经济迅速发展，大多数人的钱包渐渐臃起来，衣食已经不愁，住房条件也逐步得到改善。家庭的家具、用具、电器设备基本置

齐之后，消费的走向自然地转向旅游。双休日的实行，休闲时间增加，对于国内旅游的发展更起了推波助澜的作用。

随着市场经济机制的启动和运行，观光、度假、商贸、会议、打工、探亲访友等，驱动中国人空前大流动。

经济发展过程中难以避免的地区发展的不均衡性，促使很多年轻人离开家乡，去外地打工。打工仔和打工妹汇成势不可挡的移民潮。这些新移民在异乡客地站住脚跟之后，随之而来的便是与老家之间你来我往的探亲旅游。

为增加企业的凝聚力，不少企业的经营管理者注重对职工的感情投资，奖励旅游从南方经济发达地区悄然兴起。

出人意外的是在全国国内旅游者中，来自农村的竟占半数以上。千百年来面朝土地背朝天的中国农民也萌发了旅游需求。这是个高达8亿多人的庞大客源市场。广东富裕地区一些乡镇企业的农民职工到北京旅游，来回乘坐飞机，在三星级饭店下榻。

大多数中国家庭保持着敬老抚幼的传统。人口结构趋向老龄化，退休人员不断增加。有的原服务单位每年组织一次退休人员旅游，并给予部分补贴，有的子女在旅行社订购两个旅游名额，作为对父母的孝敬，各种老年观光、休闲旅游逐步增长。在实行计划生育的情况下，独生子女的家长望子成龙，十分舍得为孩子的成长投资。修学旅游、夏令营、冬令营不断增加。

经历过上山下乡艰苦劳动和生活的60年代知识青年，回城以后时常牵挂着那一方怀有复杂感情的土地。二三十年过去了，在境遇改变、生活提高之后，若有空暇，便想自己或带着子女返回那块插过队、流过汗、留下自己青春痕迹的地方。旧地重游，温故知新。这是特殊的返乡旅游。

自国门大开之后，外界信息纷至沓来。电视、电台、报刊等媒介，以及出国归来的亲朋好友，不断传播色彩缤纷的世界信

息。许多中国人耳濡目染，产生了对外部世界的向往。国内旅游的延伸便是出境出国旅游。至世纪末，每年因公因私出境出国者虽已多达五六百万人次，然而在12亿人口中不到0.5%。若干年后这一数字增到1000万，仍不到全国人口的1%。换句话说，99%的中国人的旅游去向仍在国内。顺应这一市场需求，以外国风光风情为主题的人造景观纷纷出现，为国人不出国门圆一圆外国梦，以“华盛顿白宫”或“巴黎埃菲尔铁塔”为背景照个相。这类景点一时形成旅游热点。

交通对于旅游，80年代在中国是制约因素，进入90年代后逐渐转变成促进因素。这是交通业迅速发展的良性效应。飞机运力持续地大幅增加，不断扩建和新建机场；铁路在建设新线的同时，老线进行技术改造和提高车速；高速公路和汽车数量的同步增长，更为国内旅游交通增添了活力。交通业终于从卖方市场转入了买方市场，竞争促使服务的改善。旅行逐渐变得方便、快捷了。

托熟人找关系购买车票机票已成过去。旅游者可以选择车次、航班随时买到车票机票，有些城市旅游者只要打个电话，车票机票便送到家里。这便调动了游客的积极性，激发了游兴。

在多种因素的综合作用下，国内旅游好像火山喷发似地突然迅猛发展起来。经过80年代中期到90年代中期的10年发展，国内旅游每年人次超过6亿。

临近世纪末的两三年内，由于住房制度改革，人们的消费重点暂时转向购房，以及大量职工下岗等原因，国内旅游的增长速度暂时放慢。待购房热过去，下岗职工的再就业解决，国内旅游将继续升温。

与此同时，国家从改革开放和发展经济的大局出发，明确提出，旅游业是新的经济增长点之一，国内旅游是扩大内需的一

个重要方面。国家的鼓励政策，将是国内旅游不断向前发展的巨大驱动力。

国内旅游的客源出自全国大多数省、市、区。出游的密度与地域的经济发展程度成正比，即沿海高于内地，南方高于北方。其中，以广州为中心的珠江三角洲，以上海为中心的长江三角洲，以及京津地区，是主要的三大客源产出地。国内游客的足迹，由近及远，几乎遍及全国各个角落。

正是这如火如荼的全国性的旅游热，呼唤着、驱动着各地的旅游开发，由此引发了全国性的旅游开发热。

1—2 开发起步摸着石头过河

某山区县的县长，一天下乡巡视，忽然发现有一群衣著入时的陌生青年男女，在山间树林里嘻嘻哈哈，边野餐边取笑打闹。便问这是怎么回事？县长这一问引出了乡村干部的一番牢骚。他们说，自今年开春以来，每逢周末，邻近那座城市总有一些人到这里来转悠，有的成双结对，有的三五成群，也不知道这荒山野林有什么好玩的，您看，塑料袋、空罐头扔得到处都是，真讨厌！

县长听了不由得心头一动，这不是财神爷来敲门了吗？于是同乡村干部们商讨起来。大家不是早就听说旅游这一行吗？现在游客都闯进咱家里来了，还不赶快因势利导，变被动为主动？这荒山野林咱们是司空见惯，不以为然，而且一直认定是咱家乡的穷根，可是在城里人眼里完全是另外一码事了，说不定这穷根会变成咱们的财源。

县长的话使大家豁然开窍。便紧急筹集了一笔不多的开发资金，修建了一些起码的接待设施，加强了管理，提供了服务，改善了环境，游客越来越多了。村里老太太在村间路旁摆个小摊，卖茶水和茶叶蛋，一个月的收入竟赶上过去一年的收入。这个县的旅游业便这样草草创立起来。

这一举动不久便惊动了周边的邻县邻市。大家心想，原来

开发旅游就这么简单，他们有的荒山野林我们也有，我们还有些他们没有的旅游资源，我们的财路不是更宽吗？大家争先恐后地纷纷行动起来。于是旅游开发热便逐渐蔓延开来。

另有一例。某县级市国有企业疲软，乡镇企业萎缩，大批工人下岗。市委市政府领导焦急万分，急于要寻找一个新的经济增长点，以帮助本市经济走出困境。正在此时，注意到传媒的报道，说是某地因发展旅游业，一业带动百业，繁荣了当地的经济；此外还有旅游业富了一个乡，富了一个县的消息。市领导亲自率领一个小组前往考察学习。回来后在领导层统一了认识，分析了本市的旅游资源和开发旅游的有利条件，确认发展旅游业是振兴本市经济的一条路子。于是各方筹措启动资金，积极着手各项开发事宜。

以上实例是有代表性的。全国性的旅游开发热便是如此这般地逐渐形成的。

在旅游开发的起步阶段，因为仓促上阵，缺乏经验，又没有科学的周密的规划，许多工作都是边摸索边做，所以动作起来难免磕磕绊绊。

有的照着葫芦画瓢，模仿左邻右舍的样子。人家开发山林，我也开发山林；人家修复古建筑，我也修复古建筑。这便犯了旅游开发的一大忌讳——近距离的雷同或重复。

有的将旅游开发看得过于简单，以为这无非是游山玩水，吃喝玩乐之类人所共知的事。在考察学习别人经验时，注重的是顺利的成功的一面，忽略的是别人遇到过的挫折和困难，以及那些挫折和困难是如何克服的另一面。在分析研究本地的开发条件时，也往往看有利因素多，看不利因素少，对可能发生的问题研究得不深不细，估计不足。因此，一些原先满有把握的事，实际运作起来便遇到了种种意想不到的难题。