

旅游景区开发与管理专家多年的研究成果



The Development and Management of Visitor Attractions

旅游景区 开发与amp;管理

The Development and Management of Visitor Attractions

(第二版)

*The Development and Management
of Visitor Attractions*

【英】约翰·斯沃布鲁克 著

龙江智 李 淼 译

The Development and Management of Visitor Attractions

全面审视景区在整个旅游业中扮演的角色

探讨开发新景区所涉及的问题

阐述景区管理中面临的挑战

The Development and Management of Visitor Attractions

The Development and Management of Visitor Attractions

The Development and Management of Visitor Attractions



旅游教育出版社
TOURISM EDUCATION PRESS

The Development and Management of Visitor Attractions

旅游景区开发与管理(第二版)

[英]约翰·斯沃布鲁克 著
龙汪智 李 森 译



旅游教育出版社

TOURIST EDUCATION PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2005-5464号

责任编辑:董茂永

图书在版编目(CIP)数据

旅游景区开发与管理/(英)斯沃布鲁克著;龙江智,李森译.——北京:旅游教育出版社,2006.8

(旅游管理译丛)

ISBN 7-5637-1400-6

I. 旅… II. ①斯…②龙…③李… III. ①旅游点-旅游资源-资源开发②旅游点-经济管理 IV. F590

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第092437号

Copyright © 1995, 2002, Elsevier Ltd. All rights reserved

This edition of DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF VISITOR ATTRACTIONS by John Swarbrooke is published by arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1 GB, England.

旅游管理译丛

旅游景区开发与管理(第二版)

[英]约翰·斯沃布鲁克 著

龙江智 李 森 译

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	26
字 数	416千字
版 次	2006年10月第1版
印 次	2006年10月第1次印刷
印 数	1~5000册
定 价	43.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



本书是关于景区（特别是人造景区）这个复杂主题的一本综合性教科书。书中阐述了景区开发的过程并探讨了景区管理中涉及的一些主要问题。

景区是人们出游的主要激发因素，在旅游业中占据着至关重要的地位。然而，令人惊奇的是，迄今在英国及其他国家还没有哪部教科书能够像本书这样深入、全面地探讨景区相关问题。作者希望本书能够获得学生和业内人士的认可。旅游专业的学生可以通过本书了解到景区在旅游业中的作用；接待专业的学生可以通过本书学习到对特定类型旅游产品的管理技能；商学院的学生则可以从中获得将管理理论具体应用于某一服务领域的乐趣。本书也会令其他专业的学生（如旅游规划、休闲与娱乐、博物馆管理、环境管理和财务管理）感兴趣。此外，作者还希望本书成为国有、私营或志愿性景区管理人员的一本实用手册。本书简明易懂，并包含许多关于景区开发和管理的切实可行的想法。

本书主要由三个部分组成：

- 第一部分通过定义景区的概念，审视景区在整个旅游业中扮演的角色，分析景区产品与市场，以及概述景区的商业环境并设定本书的内容。

- 第二部分探讨了开发新景区所涉及的问题，其中包括可行性研究、筹资、项目的设计与管理等。

- 第三部分阐述了景区管理中面临的挑战，如营销、财务管理、经营管理，以及人力资源管理等。

为了说明景区开发与管理中涉及的不同问题，第四部



分提供了许多案例。而最后一部分则探讨了景区的未来。

在步入学术界之前，我曾在旅游行业做了十年的管理人员，希望这一段经历会有助于我将富有挑战性的想法与实用的建议融合在这本书中。写作中，我尽可能地将我认为对理解景区起着至关重要作用的一系列关键性观点贯穿于全书始末。这些观点有：

- 所有的景区都处在迅速变化的商业环境之中，这就要求景区的管理人员始终保持警惕，以便预测并及时应对这些变化。

- 尽管有时很难确定谁是竞争对手，但景区还是处于激烈的市场竞争之中。

- 虽然景区的开发与管理的原则都是一样的，但还应该认识到国有、私营和志愿性景区之间存在着差异，这些差异主要体现在动机和目标上。

- 在景区管理方面，为了阅读上的简明易懂，本书将管理问题在不同的章节中分别进行论述，但我们应该认识到，在实际工作中，这些问题是交错在一起、相互依存的。

- 从最广泛的意义上讲，营销是成功经营人造景区的核心。

本书在有限的篇幅内尽可能多地采用不同国家的实例，从国际视角审视景区。但现有的篇幅甚至无法描述一国景区业的详细情况。这一点令人感到遗憾，因为探讨一下美国，或法国，或东欧一些发生剧变的国家的情况，会是一件很有意思的事情。其他国家的读者应结合自己国家的实际情况来理解书中的内容。

篇幅有限的另外一个后果是本书中涉及特殊节事活动和自然景区的内容较少。但这并不是一个严重的问题，因为读者可以找到大量关于自然景区管理方面的资料以及由权威人士（如 Gets 和 Hall）撰写的节事活动管理方面的优秀教科书。

此外，篇幅有限还使得本书只能对一些纷繁复杂的问题泛泛而谈。尽管我一再向读者指出我所认定的重要之处，



但也不可避免地在某些问题的探讨上过于肤浅。

最后，我想在这里感谢那些在写作中给予我帮助的人。首先，我要感谢所有无私地向我提供各种资料的景区管理人员和员工。因为人数太多，我无法在这里一一致谢，但读者在书中可以对他们有所了解。而那些做出特别贡献的人们则被列入鸣谢中以表达我的谢意。其次，我要感谢旅游行业中那些与我在一起共事十年的所有同事，他们教给了我很多东西。我还要感谢当年的顾客，是他们让我了解了什么是营销。我还要向学生们致以谢意，是他们帮助我更正观点并使我在工作中获得了极大的满足感。

在本书的写作过程中，我还得到了许多人的帮助，我在这里也要向他们表示感谢。出版社的 Kathryn Grant 善解人意，减轻了我的压力；Joan Butt 制作了所有的图表；Judy Mitchell 破译了我潦草的字迹，快速准确地打印了文稿。

我还要感谢我的父母，是他们培育了我观察问题、分析问题和讨论问题的能力。为了让我拥有更多的机会，他们还为我做出了巨大的牺牲。但遗憾的是，我欠他们的永远也无法偿还了。

最后，我还要感谢两位特殊的人物：我的妻子 Sue Horner，她承担了我写书期间给家庭带来的所有麻烦，没有她的帮助我是无法完成此书的；还有就是我的小儿（现在已经不小了）John，他给我带来了欢乐，使我感受到工作之外的生活乐趣。

最后我要祝大家阅读愉快。如果您认为这本书对您有帮助的话，那么我所有的努力都是值得的。

约翰·斯沃布鲁克

1995





第二版 序言

当前的世界与六年前本书第一版发行时已大为不同。

从西班牙毕尔巴鄂的古根汉博物馆到美国纽约的索尼展示中心,新的景区在世界范围内不断地涌现出来。水族馆的热浪已席卷全球。与此同时,众多传统类型的景区也已更新改造、推陈出新。

公共基金的投入推动了景区数量的增长,如英国的全国福利彩票,但就其长期生存能力而言也引发了一些问题。

景区在所有权方面也有所进展。美国的环球影城已持有西班牙冒险港的一部分股份,而美国的六旗公司已进军荷兰。这些例子很清楚地表明景区业像其他行业一样正经历着全球化的进程。在英国,沃登公司出售了其持有的海洋生物中心的股权,而皮尔逊公司则出售了杜莎集团。

总体而言,景区游客的数量并未像许多评论家在 20 世纪 90 年代中期预言的那样可观。景区的增加确实让人们对市场是否具备与供给同步增长的长期能力产生了担忧。

从本书发行第一版至今,互联网及虚拟现实技术的发展对于景区营销和产品开发的影响可谓与日俱增。

在世界范围内,各国的大学都开始增设景区开发与管理方面的课程。学术界在景区管理,特别是博物馆管理的研究上取得了显著的进展。但遗憾的是,关于景区开发与管理的教科书有如凤毛麟角。

正是由于这一点以及六年中发生的变化使我相信如今



是推出新版的最佳时机。

推出新版的目主要有二：

1. 更新内容，确保其能够反映出景区业在新千年的现状。

2. 第一版主要以英国为背景，而新版则提供了一个国际化的视角。

自从本书第一版发行之后，作者有幸游览了位于世界各地的景区，其中包括奥地利、巴西、芬兰、法国、希腊、中国香港、意大利、爱尔兰、印度尼西亚、马来西亚、马耳他、挪威、巴勒斯坦、葡萄牙、俄罗斯、新加坡、西班牙和美国。希望这些经历会有助于本人提供一个真正国际化的视角。

通过读者的反馈，我们了解到本书的结构得到了大家的认可，因此新版沿用了原有的结构。

新版的改变主要在于增加了新的数据、实例和案例，以及涉及当前景区业典型问题的新章节。

作者还在新版中增设了练习和讨论两个部分，以协助读者加深对于相关问题的理解。

尽管内容有所改动，但核心部分基本上与 1995 年的第一版一致。因为景区开发与管理中的基本原则并未发生根本性的变化。

希望阅读新版书会使您从中受益并激发您对这一至关重要行业的更大的兴趣。

约翰·斯沃布鲁克

2001





在这里，我衷心地感谢下列各位，在我成书的过程中
给予我帮助和支持：

法国乌尔卡尼亚火山公园 (Vulcania™) 园长，
M. Frédéric Bonnichon

巴西圣保罗艾利富 (Aleph) 出版社，Mrs Betty Fromer

俄罗斯萨哈-雅库特自治共和国政府，Mr Sergei
Kurilov

巴西圣保罗艾利富 (Aleph) 出版社，Mr Adriano Piazzì

希腊约阿尼纳州，Dr Dimitrios Skalkos

俄罗斯萨哈-雅库特自治共和国政府，Ms Marina
Sukueva

希腊雅典前任英国大使，Mr Graeme Thomas

以及下列机构的员工与学生：

爱尔兰都柏林理工学院

法国塞吉-蓬图瓦兹大学国际酒店管理学院

雪菲尔哈伦大学

巴西圣保罗和 UNIP 大学

希腊爱琴海大学

巴勒斯坦伯利恒大学

还包括所有为我撰写此书投入时间、提供场所的航空
公司、机场、酒店、铁路及教育机构。



第一版 序言	1
第二版 序言	4
致谢	6
图片目录	7
表格目录	9

第一部分 概述

第一章 绪论	2
第二章 景区在旅游中所扮演的角色	17
第三章 景区产品	39
第四章 景区市场	62
第五章 商业环境与旅游景区	99

第二部分 景区的开发

第六章 景区的开发过程和可行性研究的作用	112
第七章 影响景区成功的因素	127
第八章 景区项目的资金筹措	135
第九章 景区的设计	150
第十章 项目管理	162

第三部分 景区的管理

第十一章 经理的角色与管理风格	172
第十二章 市场营销观念	182
第十三章 战略性营销规划	189
第十四章 营销战略的实施	206
第十五章 人力资源管理	225
第十六章 财务管理	247
第十七章 运营管理	265
第十八章 景区管理所面临的伦理问题	275
第十九章 质量管理	288



第二十章 变革管理与未来规划	306
----------------------	-----

第四部分 案例研究

案例 1 伦敦千禧巨蛋的教训	316
案例 2 英国的千禧委员会与景区项目	318
案例 3 关系营销:英国亨顿皇家空军博物馆	321
案例 4 工业旅游:英国的“瓷都”	323
案例 5 法国的公园景区	325
案例 6 巴黎的景区	329
案例 7 法国未来世界主题公园(Futuroscope)	332
案例 8 伊比沙岛俱乐部	335
案例 9 丹麦乐高主题公园的生命周期	338
案例 10 挪威的矿山景区	341
案例 11 马耳他的湾街购物中心	343
案例 12 俄罗斯政局变化对景区业造成的影响	345
案例 13 希腊的古遗址管理	347
案例 14 纽约市的主要博物馆	349
案例 15 美国重要的主题公园	352
案例 16 美国加利福尼亚迪士尼冒险乐园	355
案例 17 南非趣味十足的景区	357
案例 18 新西兰的国际娱乐市场	359
案例 19 巴西的景区	361
案例 20 运动型景区	365
案例 21 美食吸引物	367
案例 22 野生动植物景区的发展	369

第五部分 景区的未来

第二十一章 景区的未来	372
参考文献	392



图片目录

图 2.1	景区和旅游目的地的发展	23
图 3.1	产品的三个层次	43
图 3.2	产品的三个层次:以主题公园为例	44
图 3.3	产品生命周期	49
图 3.4	某些人造景区的产品生命周期曲线	50
图 3.5	某些人造景区的双峰形生命周期曲线	51
图 4.1	景区市场层级结构图	62
图 4.2	需求的本质	64
图 4.3	个体决策步骤	67
图 4.4	不参观博物馆和美术馆的原因	70
图 4.5	在校学生再次参观博物馆和美术馆的比例	70
图 4.6	家庭生命周期与旅游景区	73
图 4.7	“休闲悖论”	78
图 4.8	闲暇时间的多少	79
图 4.9	1998 年 ~ 1999 年英国各类景区游客的变化趋势	85
图 4.10	不同地区游客群在简单的畅体验模型中的分布图	94
图 6.1	可行性研究的步骤	117
图 6.2	组织机构内外部员工承担可行性研究的利弊	118
图 6.3	景区的保本分析	124
图 9.1	设计中的让步	158
图 9.2	乌尔卡尼亚火山公园	159
图 9.3	乌尔卡尼亚火山公园	159
图 13.1	波士顿矩阵	193
图 13.2	景区与产品定位	195
图 13.3	安索夫矩阵模式	201
图 14.1	白金汉宫的宣传单	209



图 14.2	评估与控制机制:一个假设的例子	220
图 15.1	某博物馆的矩阵结构图	229
图 15.2	人力资源管理流程	231
图 15.3	职位说明	233
图 16.1	季节性较强的景点的现金流量表	251
图 18.1	组织对伦理困境和挑战可采取的应对措施	286
图 20.1	变革过程一览表	312
案例部分:图 9.1	乐高主题公园的游客数量(1968~2000)	339
案例部分:图 20.1	运动型景区的类型	366
第五部分:图 5.1	景区经理面临的挑战	389



表格目录

表 1.1	景区的四种类型	4
表 1.2	依据停留时间划分的景区	5
表 1.3	景区对资源的依赖程度	6
表 1.4	景区的所有权	9
表 1.5	旅游景区的一些类型	14
表 3.1	游客类型和所追求的利益	45
表 3.2	景区的类型和顾客所追求的利益	46
表 3.3	产品生命周期各个阶段的特点及应对策略	49
表 3.4	90 年代初景区产品的特质:主题公园、农场景区和 工业旅游景区	55
表 3.5	体育场的演变阶段	58
表 3.6	1999 年 ~ 2003 年伦敦新建的及经过翻修的部分大景区	59
表 3.7	奥克兰的大型景区项目	60
表 4.1	访问不同类型景区的主要动机	65
表 4.2	决定因素和景区	66
表 4.3	影响因素:公园游客	68
表 4.4	按等级排列的景区	68
表 4.5	按等级排列的主题公园	69
表 4.6	让参观博物馆和美术馆的游客获得更多快乐的事项	71
表 4.7	多个景区细分市场旅行计划特征的比较	77
表 4.8	多个景区细分市场旅游行为特征的比较	78
表 4.9	欧洲六大城市前几位的景区	81
表 4.10	1998 年三大北美城市的主要景区	82
表 4.11	1999 年日本东京各类景区接待的游客数量	83
表 4.12	墨尔本、佩思和悉尼的五个顶级景区的国际游客接待量	84
表 4.13	墨尔本某些景区接待的国内游客和国际游客	84



表 4. 14	1999 年英国及其各地区景区接待游客数量的情况	86
表 4. 15	1999 年位居英国前 20 位景区的门票收入	87
表 4. 16	国家公园、农场、休闲公园、蒸汽机车、游客中心和 工矿业景点的分析	87
表 4. 17	1999 年世界前 20 位主题公园	88
表 4. 18	美国娱乐园(主题公园)接待游客人数及收入(1990 ~ 1998)	89
表 4. 19	参观频率较高的主题偏好	90
表 4. 20	主要的工业旅游景区举例	91
表 4. 21	最感兴趣的旅游地	92
表 4. 22	知晓度、旅游意愿和对主题公园的描述	92
表 4. 23	愿意支付的入场费	92
表 4. 24	对已安排好的景区和活动的兴趣	93
表 4. 25	被调查者的旅行意愿	93
表 4. 26	对主题公园应该拥有刺激性和高科技娱乐设施的态度	93
表 4. 27	多伦多三个细分市场的各项指标的重要性及其 满意度之比较	95
表 4. 28	澳大利亚男性和女性在旅游景区选择方面的比较	96
表 5. 1	商业环境和不同类型的景区	108
表 6. 1	各部门的开发类型以及各部门所关注的景区类型	113
表 8. 1	不同景区开发成本示例	137
表 11. 1	新式经理和老式经理的差异	179
表 13. 1	营销调研的几种主要类型	196
表 13. 2	营销调研方法所涉及的范围	197
表 13. 3	战略开发与实施过程	198
表 14. 1	景区使用不同广告媒体的优势和劣势	210
表 14. 2	营销计划(2001 ~ 2002)	216
表 15. 1	人力资源经理受到的内部和外部限制	244
表 16. 1	私营、国有和志愿性组织经营的景区各自的财务目标	248
表 17. 1	从组织与顾客两个角度看运营管理	266
表 17. 2	景区运营管理中可控、影响和不可控变量	267



表 19.1	运用 HISTOQUAL 测量法计算的最终样本平均分	297
表 20.1	变化的影响:一个假设的动物园的例子	308
案例部分:表 2.1	不同地区千禧年项目资金的投入	319
案例部分:表 5.1	1999 年法国十大景区的门票价格	327
案例部分:表 5.2	法国 255 个公园的地理分布状况	327
案例部分:表 6.1	1999 年巴黎部分景区的门票价格	331
案例部分:表 7.1	2000 年 1 月未来世界主题公园门票价格	333
案例部分:表 8.1	2001 年伊比沙岛的七大俱乐部	335
案例部分:表 15.1	2001 年旺季期间美国及欧洲部分主题公园成人及 儿童门票价格	354
案例部分:表 18.1	1997 年两家娱乐场国际游客的预计和实际比例	360

第一部分

概述