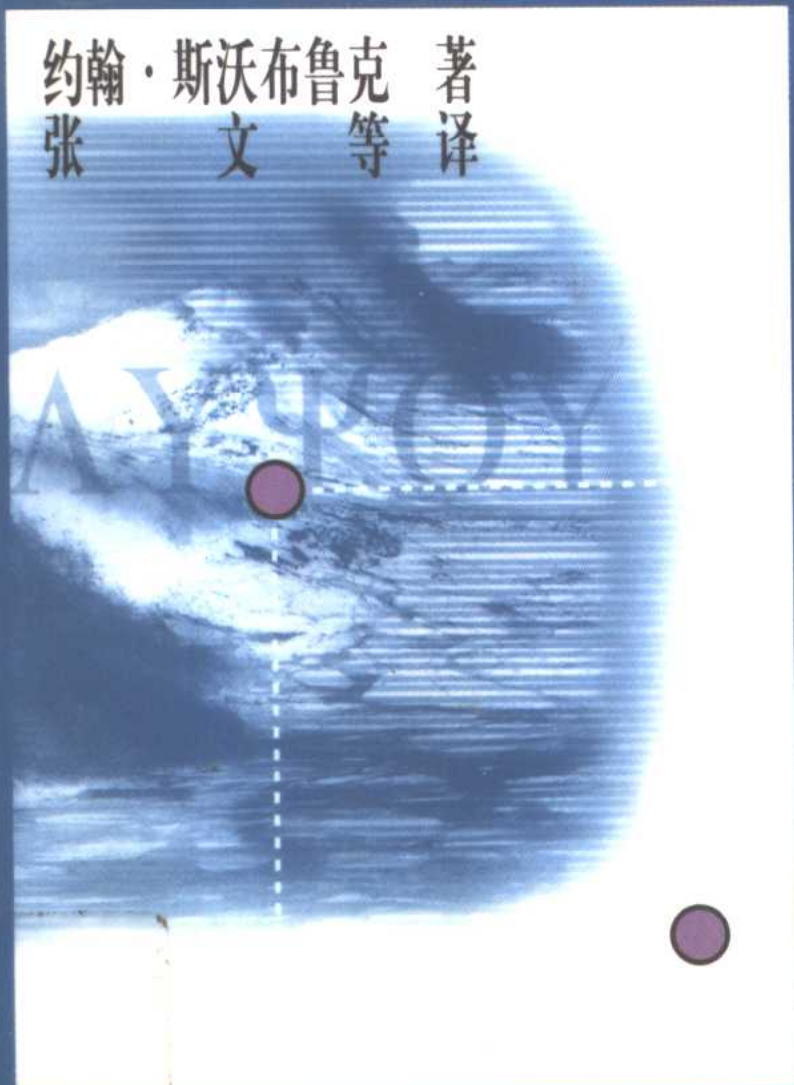


国外旅游与饭店管理学术名著丛书

景点开发与管理

约翰·斯沃布鲁克 著
张文等 译



中国旅游出版社

TOURISM

国外旅游与饭店管理学术名著丛书

景点开发与管理

约翰·斯沃布鲁克著

张文等译

中国旅游出版社

责任编辑:许晓海
封面设计:谭雄军
责任印制:李崇宝 闫立中

图书在版编目(CIP)数据
景点开发与管理/(英)斯沃布鲁克著;张文等译.北京:
中国旅游出版社,2001.1
书名原文:Development - Management of Visitor Attractions
ISBN 7-5032-1779-0

I . 景 ... II . ①斯 ... ②张 ... III . ①旅游点-开发-研究
②旅游业-经济管理-研究 IV . F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 57087)号

书 名:国外旅游与饭店管理学术名著丛书 景点开发与管理
作 者:约翰·斯沃布鲁克
译 者:张 文等
出版发行:中国旅游出版社
(北京建内大街甲 9 号 邮编 100005)
印 刷:北京 1201 印刷厂
版 次:2001 年 1 月第 1 版
2001 年 1 月第 1 次印刷
开 本:787×1092 毫米 1/18
印 张:25
字 数:450 千字
印 数:5100
定 价:42.00 元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部
联系调换(电话:010-65201174)
著作权合同登记证号:01-2000-1015 号

Development & Management of Visitor Attractions by John Swarbrooke
Butterworth-Heinemann, a division of Reed Educational & Professional
Publishing Ltd.

Development & Management of Visitor Attractions by John Swarbrooke
© Butterworth-Heinemann - 1995

前言

这是一本关于景点(主要是人造景点)问题的综合性教科书。本书阐述了景点的整个开发过程,并探讨了景点管理中的一些主要问题。

景点在旅游业中扮演着至关重要的角色,是刺激人们出游的重要动因。但是,目前无论是在英国还是在其他国家还没有哪一本教科书像本书这样深入、全面地讨论景点问题。本书的写作目的是既能成为有价值的教科书,也能受到业内人士的欢迎。旅游专业的学生可以从中了解到景点在旅游中的作用;对于旅游接待专业的学生来说,该书可使他们学到旅游行业景点的管理技能。商学院的学生也能从书中找到将管理原则应用于服务业的生动事例。这本书也会令学习其他专业的学生感兴趣,如旅游规划、休闲与娱乐业经营、博物馆管理、环境管理、财务管理等。除此之外,作者希望使该书成为景点业业内人士,无论是私营、国有,还是民办景点的管理人员的实用手册。本书的写作方法简明易懂,包括了许多与景点开发和管理有关的切实可行的观点。

这本书共有三个主要的部分:

第一部分设定了本书的讨论范围,界定了什么是景点,阐述了景点在旅游中所扮演的角色,讨论了景点产品 and 市场,并概述景点的商业环境。

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

第三部分阐述的是管理景点所面临的任务,如营销、财务管理、经营管理,以及人力资源管理。

本书还收集整理了许多案例,目的在于更好地说明景点开发与管理中的一些问题。书的最后一部分是对景点业未来的预测。

在从事教学与学术研究工作之前,我在旅游行业任管理人员10年之久。希望我的这段经历能够帮助我将最新的观点同实用的建议有效地结合在一起。在写作过程中,我尽量使我认为对了解景点至关重要的一些关键性的观点贯穿于整本书之中。这些观点是:

● 所有的景点都处在迅速变化的商业环境之中。这就要求景点的管理人员始终保持清醒的头脑,以便预测未来的变化并对变化作出及时的反

应。

● 尽管有时很难确定谁是竞争对手,但景点还是处在激烈竞争的市场之中。

● 虽然景点的开发与管理的原则都是一样的,但还应该认识到国有、私营和民办景点之间存在着差异,差异主要表现在动机和目标的不同上。

● 就景点管理而言,我们应该认识到,为阅读上的清楚和方便起见,本书将管理方面的问题分在几章进行论述,但在实际工作中,这些问题是交错在一起的,是相互依存的。

● 从最广泛的意义上讲,营销是人造景点取得成功的核心。

本书尽量从国际的角度出发,采用了一些不同国家的例子。但是,一本书的篇幅极为有限,很难做到全面地讨论多个国家的情况,这是件很令人遗憾的事情。因为,探讨一下美国的情况,或法国,或东欧一些正在发生剧烈变化的国家的情况,将会是很有意思的事情。其他国家的读者可以将我在第一部分所谈的内容与他们自己国家的具体情况相结合。

限于篇幅,本书没有能够讨论特殊活动和自然景观的问题。不过这倒不算一个难解决的问题,因为读者可以找到大量的有关自然景观管理方面的材料。至于特殊活动的管理,Gets 和 Hall 两位权威作者有不少这方面的论著。

篇幅的有限使得本书只能概括一个涉及面非常广泛的问题。这就不可避免地会出现对一些问题的探讨过于肤浅的情况。在阅读过程中,读者可以发现我尽量在必要时指出了有待进一步深入探讨的地方。

最后,我要在这里感谢在我写作过程中给予我帮助的人们。首先我要感谢所有那些向我无私地提供各种资料的景点管理人员和员工们。因为他们人数太多,我无法在这里一一提名致谢,但读者在阅读时可以对他们有所了解。对于那些对我成书做出突出贡献的人们,我已在鸣谢中特别表示了谢意。其次,我要感谢同我一起在旅游业中共事 10 年的所有的同事们,他们教给了我很多东西。我还要感谢那些年中我的顾客们,是他们帮助我认识到了什么是市场。我也要向我的学生们致以谢意,是他们使我不断地更新观点,使我对工作产生了极大的满足感。

在成书的过程中,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,使得出版工作顺利完成;Joan Butt 帮助我制作了所有的图表;Judy Mitchell 破译了我潦草的字迹,快速

准确地打成文稿。

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。他们为我做出了极大的牺牲，使我有机会去开发我的能力。遗憾的是我所欠他们的是永远也无法偿还了。

最后，我还要感谢两位特殊的人物：我的妻子 Sue Horner，她承担了由于我写书给家庭带来的所有的麻烦，没有她的帮助我是不能完成这本书的；我们的小儿子（现在已经不小了）John，他给我带来了欢乐，使我感到工作之外的生活乐趣。

最后我要说的是：祝大家阅读愉快。如果您认为这本书有帮助，那么我所有的努力将是值得的。

约翰·斯沃布鲁克



鸣 谢

在这里,我衷心地感谢下列公司、组织和个人,在我成书的过程中给予我的帮助和支持。

Mr · Tim Clark——白杆现代农场中心的业主

Dr · Franck Debos——尼斯的 IDRAC

Mrs Katie Foster——艾思布里奇峡博物馆公关部经理

Mr · Anthony Gaynor——埃尔塞卡项目项目经理

Mr · Brian Leishman——爱丁堡军事表演业务经理

Mrs · C.A. Lockwood——罗塞谷乡村公园园长

Mr · G.P. Melville——苏格兰威士忌文化遗产中心总经理

Ms Lesley Morisetti——切辛顿冒险世界营销经理

比米什北英格兰露天博物馆

Ms Beverley Paker——斯尼伯斯顿发现者公园

Mr · Nigel Peacock——布莱克浦海洋生物中心

Ms Wendy Richards——卡德布里世界总经理

Mr · J · E · Rotherhan——罗塞谷乡村公园经理

Mr · Alan Smith——爱丁堡军事表演

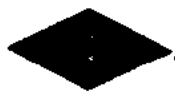
Mr · Simon Smithson——凯里 - 琼斯 - 塞费弗特有限公司

泰德雷酿酒码头管理人员

Mr · Chris Vere——切斯特动物园

Mr · Stuart Warrington——斯尼伯斯顿发现者公园

Mr · Chris Wood——著名景点协会会长



目 录

前言	(1)
第一部分 概 述	(1)
1 导论	(3)
2 景点在旅游中所扮演的角色	(15)
3 景点产品	(38)
4 景点的市场	(64)
5 商业环境与景点	(93)
第二部分 景点的开发	(105)
6 开发的过程与可行性研究的作用	(107)
7 影响景点成功的主要因素	(121)
8 景点项目的资金筹措	(130)
9 景点的设计	(148)
10 开发项目的管理	(166)
第三部分 景点的管理	(175)
11 经理扮演的角色与管理方式	(177)
12 营销观念	(187)
13 战略性营销规划	(194)
14 营销战略的实施	(212)
15 人力资源管理	(232)
16 财务管理	(256)
17 经营管理	(275)
18 管理与景点的“绿色行动”	(284)
19 质量管理	(296)
20 应变管理与未来规划	(310)

第四部分 案例分析	(321)
-----------------	-------

第五部分 景点的未来	(357)
------------------	-------

参考书目	(379)
------------	-------

译后记	(389)
-----------	-------



第一部分

概 述

1. 导 论

景点被认为是旅游系统中最重要的组成部分。景点是激励游客旅行的主要因素,是旅游产品的核心。没有景点,其他的旅游服务也就失去了存在的意义。况且,没有景点的旅游事实上是不存在的。

定义

景点是旅游业中一个结构复杂的组成部分,人们对景点概念的理解还很不全面。有关景点的专著寥寥无几,而且,也还没有一个被普遍接受的、界定范围包括各种景点的定义。不过,有些定义还是值得在这里向大家作一介绍的。

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点、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,应不需要预订,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。

(苏格兰旅游委员会,1991)

一个指定的、长久性的、由专人管理经营的,为出游者提供享受、消遣、娱乐、受教育机会的地方。

(Middleton, 1988)

景点应该是有特色活动的地点、场所或集中地,应该做到以下几点:

1. 吸引旅游者和当地居民来访,并为达到此目的而经营。
2. 为顾客提供获得轻松愉快经历的机会和消遣的方式,使他们度过闲暇时间。
3. 尽量发挥其潜在能力。
4. 按景点的特点进行管理,使顾客满足。

5. 按游客的要求、需要和兴趣,提供相应水准的设施和服务。
6. 收取,或不收取门票费。

(Walsh-Heron and Stevens, 1990)

总的来说,“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线的、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,作短时访问。”显然,这个定义没有包括那些人们无法控制、驾驭的现象。然而,有些定义却将诸如气候这样的不以人的意志为转移的现象也算作了景点。我们的定义的含义是:景点应该是能够界定、能够经营的实体。

景点的类型

虽然没有明确的定义,但景点大致可分为四种类型。

1. 具有特色的自然环境。
2. 并非为吸引游客而建造的房屋、建筑群和场所,如宗教活动场所。但是,现在却吸引着大量的游客出于休闲消遣的目的前来参观访问。
3. 专门为吸引游客并满足其要求而建造的房屋、建筑群和场所,如主题公园。
4. 特殊活动。

请注意,这里使用的“游客”一词,既包括当地居民也包括外国旅游者;既指游览者或一日游者,也指过夜的旅游者。本章后半部分还会讨论这个问题。

在上述四种类型的景点中有两点显著的差别。一是,前三种为长久性景点,而第四种是暂时性的,存在的时间有限,通常事先已作好了安排。第二个差别是,前两种类型的景点视旅游为问题和威胁,而后两种类型,通常认为旅游是有意义的,是发展的机会。

对于自然景点和为非旅游目的而建造的景观来说,重点是管理好游客,处理好游客带来的问题。其主要担心的问题是旅游对环境的影响,如污染、水土流失,以及旅游对这些场所或建筑物原有目的(如在山坡上耕种、在教堂里作礼拜)的影响。

而专门为吸引旅游者而建造的景点的目的是要不断增加游客的数量,

让旅游带来的经济效益最大化。大多数的特殊活动通常也具有这样的目的。不过,对于一些历史悠久的传统活动来说,游客数量过多可能会对活动构成威胁,改变了其原本的目的和内容。譬如,原本意义深远的宗教节庆活动却发展成了专门为游客服务的娱乐项目。

将景点分类归纳是很有意义的,这样做可以帮助我们清楚地了解景点这个复杂的问题。但一定要认识到,这四种类型之间并没有明显的界线,可能会相互重叠。

景点的范围

表 1.1 有选择地列举了每个景点类型中的部分景点,但从中我们已经不难看出,每一类型中都有着大量不同的景点。虽然这个表格远不是综合性的,但它显然已经表明:在类型与类型之间很难划分出明显的界线,即难于指出哪些景点专属哪个类型。下面,举几个例子来说明这个问题。

教堂,不是为旅游目的而建造的。然而,有一些教堂是建在朝觐者必经的道路上或宗教圣地。如果我们把朝觐看作是早期旅游的一种形式的话,那么这样的教堂就应该是早期专门为旅游目的而建造的景点了。然而,即使教堂是为旅游目的而建造的,那也是另外一种形式的旅游,让这样的教堂适应现代休闲旅游的需求是比较困难的。

乡村公园,依赖自然环境吸引游人,但其经营者的经营理念明显是以吸引游客和适应游客为目的的。

铁路是一种运输方式,但当蒸汽机车被内燃机车和电气机车所取代之后,古老的蒸汽机车被一些爱好者保留了下来,创办了别致的蒸汽机车旅行。这种旅行活动每年吸引着成千上万的游客。

露天博物馆,如什罗普郡的艾思布里奇博物馆,以及开发区,如利物浦的艾伯特港,将生活和工作区内的老建筑改造成受欢迎的景点。

正如本章前面所谈到的,一些特殊活动原本的目的并不是为了吸引游客,但随着时间的推移,它们成为了旅游吸引物。还有一些活动则是专门为旅游者而举办的。

表 1.1 景点的四种类型

自然环境	最初并非为吸引游客而建造的人造景	专门为吸引游客而建造的人造景观	特殊活动
海滨 岩洞 悬崖 河流湖泊 森林 野生动、植物园	教堂、清真寺 豪华宅邸和古建筑 古代遗址、纪念碑 古代园林 工业旧址 蒸汽火车 水库	游乐园 主题公园 露天博物馆 文化遗产中心 乡村公园 小船坞 展览中心 园艺中心 工艺品中心 参观工厂、车间 对游客开放的农场 野生动物园 娱乐中心 赌场 矿泉疗养地 业余活动中心 野餐地 博物馆、美术馆 休闲购物中心 滨水开发区	观看、参加体育比赛 艺术节 市场与集市 传统的民俗活动 历史纪念日 宗教仪式

尽管有一些“灰色区域”，但这种分类对认识复杂、混乱的景点问题，还是很有帮助的。当然，我们也应该了解其他专家对景点采取的不同分类方法。冈恩（Gunn）将景点分为短时巡视型和长时聚集型两种。英斯基普（Inskip）指出：这种分类方法是以两种不同的旅游形式为基础的。短时巡视型指那些为每天参观多个景点的旅游团服务的景点；而长时聚集型指那些建在游客逗留时间较长的旅游目的地内或附近的景点。（Gunn, 1988）

英斯基普倾向于将景点分为三类，即：

- 以自然环境的特色为基础的自然景点。
- 以人类活动为基础的文化景点。
- 人造的景点。

（Inskip, 1991）

另外,1987年,刘伊(Lew)在对景点研究的现状进行评论时说:对景点的研究都是从以下三个方面进行的,即:

- 从表意的角度。
- 从组织的角度,将接待能力、空间的大小与时间的长短作为考虑的因素。
- 从认知的角度,将旅游者的看法和经历作为考虑的因素。

(Lew, 1987)

如果要清楚地了解景点,还有一些问题需要讨论。

景点和旅游景点

“旅游景点”(tourist attraction)一词实属用词不当。除了个别情况外,譬如佛罗里达的迪斯尼世界和丹麦的乐高乐园,大多数到景点游玩的人并不都是字面意义上的旅游者。换句话说,游客大多是一日游者,而不是来过夜的旅游者。他们来自景点所在地区。因此,确切地说,应该是景点(visitor attraction)而不是旅游景点(tourist attraction)。

景点与旅游目的地

一般来说,景点是独立的单位、专门的场所,以一个特色为主,划分明确,面积不大的区域。而旅游目的地在面积上要大得多,包括数个景点以及旅游者所需要的各项服务。景点与旅游目的地有着密切的联系。这通常是因为一个重要的景点的存在,如海滨、宗教圣地、主题公园等,导致了旅游目的地的发展。在旅游目的地发展的过程中,一些新的景点被相继开发或建造。

景点、相应的服务与设施

景点与相应的服务项目和旅游设施,如饭店、餐馆、运输业,在概念上截然不同。但这种想法过于简单化了,有两点可以说明这个问题。第一,许多景点在不断发展服务项目,如通过提供餐饮、住宿来增加其收入。第二,