



山东省社会科学规划研究重点项目

# 旅游景区盈利模式

## 理论研究与实证分析

刘菊湘 李学江/著

三秦出版社

# 旅游景区盈利模式

——理论研究 with 实证分析

刘菊湘 李学江 著

三秦出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

旅游景区盈利模式: 理论与实证分析/刘菊湘,  
李学江著. —西安: 三秦出版社, 2010.6

ISBN 978-7-80736-786-4

I. ①旅… II. ①刘… ②李… III. ①旅游点 - 经济管  
理 - 研究 - 中国 IV. ①F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 100530 号

### 旅游景区盈利模式

——理论与实证分析

---

刘菊湘 李学江 著

出版发行 陕西出版集团 三秦出版社

新华书店经销

社 址 西安市北大街 147 号

电 话 (029)87205106

邮政编码 710003

印 刷 山东省恒兴实业总公司印刷厂

开 本 170×230 毫米 1/16

印 张 16

字 数 270 千字

版 次 2010 年 6 月第 1 版

2010 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80736-786-4

定 价 30.00 元

---

网 址 [WWW.sqcbs.com](http://WWW.sqcbs.com)

山东省社会科学规划研究重点项目

# 旅游景区盈利模式和调控机制 的理论和实证研究

(批准号 06BJJ008)

## 目 录

绪论	(1)
一、选题的背景和意义	(1)
二、面临的问题与研究难点	(6)
三、主要内容和研究方法	(12)
四、研究现状	(13)
第一章 景区和景区盈利模式	(16)
一、景区概念认知	(16)
二、景区的演变轨迹和地位	(22)
三、景区产品的动态理解	(26)
四、景区产业特征	(32)
五、景区盈利模式含义及其本质	(36)
六、景区盈利模式特征	(42)
七、多视角的景区盈利模式	(46)
第二章 景区盈利模式研究的理论基础	(51)
一、可持续发展理论与景区的盈利模式	(51)
二、旅游地生命周期理论与景区盈利模式	(61)
三、价值链理论与景区盈利模式选择	(69)
四、公共产品理论与风景区企业化经营	(75)
五、利益相关者理论与景区盈利模式的选择	(85)
六、文化是影响景区经营的重要变量	(89)

<b>第三章 景区盈利模式系统分析</b> .....	(94)
一、风景区有限盈利论 .....	(94)
二、景区的盈利能力和竞争力 .....	(106)
三、景区盈利模式的调控机制 .....	(110)
四、景区盈利模式的演变 .....	(117)
五、景区盈利模式创新 .....	(122)
六、景区吸引力、服务适应性和满意度模型 .....	(124)
七、景区主要的盈利模式 .....	(127)
<b>第四章 景区主要的盈利模式</b> .....	(129)
一、景区多元化盈利模式 .....	(129)
二、景区活动和产品外包盈利模式 .....	(131)
三、景区地产型盈利模式 .....	(135)
四、景区产业链延伸型盈利模式 .....	(139)
五、景区体验经济型盈利模式 .....	(142)
六、景区物业增值型盈利模式 .....	(143)
七、景区品牌盈利模式 .....	(146)
八、景区门票盈利模式 .....	(151)
九、景区免门票盈利模式 .....	(155)
十、景区观光和演出活动结合型盈利模式 .....	(159)
十一、景区资本运营型盈利模式 .....	(163)
十二、景区和影视结合型盈利模式 .....	(167)
十三、景区和媒体结合型盈利模式 .....	(170)
十四、景区产品创新盈利模式 .....	(172)
<b>第五章 景区盈利模式实证分析</b> .....	(177)
一、风景区盈利模式的实证分析 .....	(177)
(一) 杭州西湖风景区 .....	(177)
(二) 碧峰峡风景区 .....	(181)
(三) 大堡礁海洋公园 .....	(186)

---

(四) 绵山风景区 .....	(190)
(五) 泸沽湖 .....	(194)
二、人造景区盈利模式的实证分析 .....	(197)
(一) 宋城 .....	(197)
(二) 深圳华侨城主题公园群 .....	(202)
(三) 深圳世界之窗 .....	(206)
(四) 中华恐龙园 .....	(210)
(五) 西安曲江 .....	(214)
(六) 无锡影视城 .....	(219)
(七) 上海新天地 .....	(221)
(八) 迪斯尼 .....	(224)
(九) 迪斯尼的品牌模式 .....	(228)
(十) 欧洲和香港的迪斯尼 .....	(231)
参考文献 .....	(236)
结束语 .....	(246)

# 绪 论

## 一、选题的背景和意义

景区是旅游业的核心,也是近年来旅游投资的重点和热点<sup>①</sup>。景区经营好坏对旅游业至关重要,直接关系到我国旅游经济发展水平和国际竞争力,影响目的地相关产业的发展。随着我国旅游市场进一步发育和市场经济体制的完善,无论是人造景区,还是依托于自然和人文景观形成的风景区,经营状况已成为人们关注的焦点。笔者近几年从事与景区相关的教学工作。之所以尝试从盈利模式的视角对景区进行研究,缘于对以下现象的关注:

第一,我国人造景区经营不善。自上世纪80年代后期,中国各地兴起人造景区热。“西游记宫”、“影视城”遍地开花。从1984年4月河北正定兴建第一座“西游记宫”起,几年间,全国出现了460座类似景点,仅在山海关到秦皇岛160公里长的海岸线上,就有30多座。1983年为拍摄《红楼梦》,北京建造“大观园”,河北正定构筑“荣国府”。上世纪90年代,在中央电视台无锡拍摄基地,先后兴建唐城、三国城、水浒城和大宅院,全国范围内,影视城层出不穷。1989年,深圳“锦绣中华”成功后,各地又掀起了模仿热潮。据董冲等人提供的数据,自上世纪90年代中期以来,全国

<sup>①</sup> 国家旅游局规划发展与财务司:《“十一五”期间我国旅游投资将呈旺盛增长趋势——“十一五”期间中国旅游投资前瞻》,《中国旅游报》,2007年11月28日。景区投资将成为我国旅游投资热点。“十一五”将要开发的大型旅游项目达12697个,投资总额将达17888.71亿元,比“十五”期间开工建设的旅游项目总投资8281.5亿元增长了116%。其中对旅游景区项目投资8003.82亿元,占投资总额的44.74%。另,据《中国旅游统计年鉴》之《旅游行业经营统计报告》:2005年景区投资达982.53亿元,占旅游总投资的65.24%;2006年景区投资额达434.84亿元,占旅游总投资的61.97%。



以“世界之窗”为模板的主题公园，投资项目达到 2500 多个，其中盈利的不足 1/3，套死资金 1500 亿元<sup>①</sup>。据不完全统计，20 世纪 80 年代至 90 年代末，我国兴建的主题公园共有几万家。投资 10 多亿元的亚洲最大的科幻公园福祿贝尔乐园 1996 年 8 月开业，1998 年 1 月便宣布破产清资。占地 600 多亩、投资亿元的通什海南中华民族文化村，开业不到 8 个月就倒闭了。这与美国 20 世纪 60 年代主题公园的发展状况极为相似。1955 年迪斯尼大获成功后，模仿者在随后几年里络绎不绝，经营大多以失败告终。

进入 21 世纪，中国新一轮主题公园风起云涌。2009 年 11 月，国家发改委正式核准上海迪斯尼项目，一个投资 250 亿元、首期规划开发面积约 4 平方公里的主题公园将现身上海浦东；与此同时，武汉与法国签订了未来世界主题公园项目的合作意向书；珠海横琴也将投资上百亿元建设长隆国际海洋度假区；2010 年 1 月，北京鸟巢北侧广场总占地面积近 2 万平米的中国第一座以巧克力为主题的“世界巧克力梦公园”开园。如此大项目大手笔引人深思。

第二，不少风景区经营权被转让。从上世纪 90 年代起，全国各地许多风景区通过转让经营权，实现了企业化和市场化经营。1997 年，通过委托经营，叶文智获得武陵源风景区黄龙洞 45 年的自主经营权。1997 年，马来西亚一公司以租赁方式得到武陵源风景区宝峰湖 60 年的经营权。1998 年，四川雅安市以 350 万元将碧峰峡 50 年的经营权转让给成都万贯集团。1998 年，安徽黄山金马集团以 1800 万元买断了安徽省歙县牌坊 30 年的经营权。四川省公开出让三星堆遗址、九寨沟国家森林公园、四姑娘山、剑门三国孤岛、自贡恐龙王国公园等十大著名旅游景区的经营权。1999 年底，“双世遗”武夷山风景名胜区以租赁方式，将经营权转给由新华都、竹筏总公司和腾龙公司等五家企业成立的武夷山旅游股份发展有限公司，期限 38 年。2001 年 10 月，凤凰县政府将凤凰古城、南方长城、黄丝桥古堡等八大景区的 50 年经营权转让给黄龙洞公司。据阎友兵博士学位论文《旅游景区经营权转让研究》统计，2005 年前，全国有 20 多个省（市、区）的 300 多个风景区，将管理权让渡给了企业。

长期以来，我国风景区大多采取国家统管的治理方式，国家拥有景区的

<sup>①</sup> 董冲、龙藏：《从美国产业投资基金看中国旅游发展基金市场化》（下），《中国旅游报》，2005 年 2 月 4 日，11 版。

所有权、经营权、管理权和收益权，风景区经营大多游离于市场经济体系之外。不少风景区体制僵硬，无法应对需求不断变化的市场。经营权出让，表明风景区产权正发生前所未有的变革，预示着市场在配置旅游资源和相关要素方面的功能进一步增强。尽管相关部门一再强调，严禁以任何名义和方式出让或变相出让风景名胜资源及其景区土地<sup>①</sup>，但各地风景区经营权转让仍有增无减，景区市场化、企业化经营蔚然成风。更有甚者，一些地方提出风景区经营权“零转让”<sup>②</sup>方案，风景区进入市场、实行企业化经营的门槛被进一步降低。通过转让，景区所有权与经营权分离。经营权转让，风景区被纳入市场化的轨道，市场对各种资源配置功效凸显，解决了传统景区经营中管理低效、资金不足、责权利模糊、产权悬置、缺乏相关监督和激励机制等问题，使其朝着产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度迈进。伴随风景区经营权出让，大量民营资本涌入。风景区所在地政府的邀约、诸多优惠开发政策以及巨大的利润空间成为吸纳各种资金进入的重要原因。这些变化显示出市场前所未有的魔力。

对于风景区市场化经营，不少学者认为，风景区属公共产品，应由政府管理和生产。然而，政府财政支付能力有限，资源被闲置，任其自然风化的事例不少。例如周口店北京猿人遗址，因为缺乏资金，多年来风化侵蚀、环境污染，中更新世洞穴堆积地层标准剖面的分层已模糊不清，剖面 and 岩壁以及洞穴四周已是杂草丛生，有的地方还出现坍塌现象。由于资金短缺，周口店遗址还有 1/3 的堆积尚未发掘。考古专家警告，再不投入资金进行保护，举世闻名的世界遗产会因风化坍塌而损失殆尽<sup>③</sup>。事实上，风景区管理如果不能与市场很好地对接，切合人们需求，是很难持续发展的。

不论是合资、合作、参股、拍卖，还是承包、租赁、上市、特许经营，都是出让风景区的经营权，将其推向市场。经营权的转让，促使景区与民间

---

① 国家建设部，2001年、2003年两次下文禁止任何形式的风景区经营权出让。2001年，建设部风景名胜处的《关于对四川省风景名胜区出让、转让经营权问题的复函》中提到：“风景名胜区是国家极其珍贵的、不可再生的自然和文化资源，任何形式的出让或转让（包括变相的以经营权为名义的出让、转让）都与我国现行的法律法规不符。”2003年，建设部部长汪光焘在全国建设工作会议上重申：风景名胜区必须按照有关规定设立行政管理机构，不能以委托经营、租赁经营、经营权转让等方式，将景区规划管理和资源保护监管的职责交给企业承担。

② 叶浪：《旅游资源经营权论》，四川大学，中国博士学位论文全文数据库，2004年。

③ 张凌云：《关于旅游景区公司上市争论的几个问题》，《旅游学刊》，2000年3期。

资本结合，盘活了旅游资源，实现景区自主经营。李小波认为，风景区所有权与经营权分离是市场经济发展的必然结果，是掌握宏观决策权和所有权的政府按市场经济的基本规律把微观决策权交给企业经营者，从而建立起来的旅游市场经济体系<sup>①</sup>。转让经营权，已成为当前景区管理和经营改革过程中引入企业化经营的一种制度创新模式<sup>②</sup>。经营权转让是我国市场经济体制建立和完善过程中政企分开在景区上的反映。在转让中，无论产权要素（所有权、经营权、管理权和收益权等）如何分割，本质上都是政府主导型景区发展模式向市场主导型的发展模式的转变。伴随着这种转变，风景区管理主体采取了适应市场、更加灵活的经营方式。

第三，景区门票价格持续上涨。从1999年国家将景区门票价格制定权下放给地方后，在相当长的时间内，风景区门票价格不断飚升，成为公众关注热点。很多人认为，风景区是公共资源，景区涨价影响了景区的公益性、公平性。事实上，景区门票价格上涨，一方面反映出景区适应市场需求的变化，是供给方针对旅游需求猛增而采取的一种对策，通过价格调节需求，景区经营自主性大大增强。另一方面，价格上涨也说明大多数风景区盈利渠道单一，收入主要依赖于门票的事实。涨价，使得风景区丰富大众生活、提升国民素质的功能大打折扣。

与多数景区涨价相反，西湖景区从2002年开始，免票开放。作为自然与人文合璧的西湖风景区，舍弃门票收入后，旅游总收入不仅没有减少，反而增加了，被称为“杭州现象”<sup>③</sup>。西湖景区免票并非是孤立、偶然事件，它折射出中国风景区的盈利模式正在发生变化，由传统单一模式向多元模式转变。2009年上半年各地风行的派送旅游消费券活动，旨在催旺金融危机下的旅游市场，拉动旅游需求。旅游消费券大多以景区门票折扣或景区免门票的形式出现，表面看是一种营销活动，其实是景区所在地旅游企业改变盈利模式的愿景。

第四，景区竞争激烈。自20世纪90年代后期开始，我国旅游市场出现了供过于求的局面，买方市场开始形成，价格竞争逐渐成为许多企业主动或

① 李小波：《四川省风景区经营体制改革及其问题》，《四川师范大学学报》，2002年3期。

② 阎友兵：《旅游景区经营权转让研究》，天津大学，中国博士学位论文全文数据库，2005年。

③ 金准：《门票策略与“杭州现象”》，见张广瑞、刘德谦、魏小安主编、宋瑞副主编：《2004—2006年中国旅游发展：分析与预测》，社会科学文献出版社，2006年。

被动频繁使用的策略<sup>①</sup>。中国加入 WTO 后, 资本和市场发展新态势对景区市场化经营起了推波助澜的作用<sup>②</sup>。作为旅游业核心的景区, 在实现从卖方市场向买方市场过渡的同时, 也从总体上的垄断性经营向竞争性经营过渡, 激烈的市场竞争替代了坐等游客上门的垄断时代。市场化经营不仅仅是人造景区面对的问题, 依托自然、人文旅游资源的风景区同样被卷入竞争的旋涡。以资源依托型的溶洞景区为例, 由于该产品开发成本低, 利润空间大, 溶洞旅游呈遍地开花态势。浙江桐庐周边县市除淳安外, 溶洞开发数量多、密度大。瑶琳仙境景区, 1979 年接待游客 150 万人次, 1984 年保持在 134 万人次, 到了 2000 年降至 33 万人次, 经营每况愈下。资料显示, 目前全国开放的溶洞有 400 多个, 其中只有 10% 左右的景区经营状况较好, 约半数处于维持状态, 年接待游客超过 30 万的不足 10 家, 溶洞景区经营整体处于低迷状态<sup>③</sup>。

总之, 随着我国市场经济的发展, 景区都被吸纳到市场网络中。那些忽视市场竞争, 不重视经济效益, 缺乏市场分析, 盲目模仿的景区, 将难以生存; 那些缺乏吸引力的景区, 必然无立足之地。如何管理? 采取何种模式经营? 成为景区需要面对的首要问题。

经济学家熊彼特 (Joseph Alois Schumpeter) 指出: “价格和产出的竞争并不重要, 重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的公司商业模式的竞争。”<sup>④</sup> 熊彼特认为, 企业管理经营是不断打破旧市场格局和建立新市场格局的“创造性破坏”过程, 也是企业家创新、组合生产要素的过程。“商业模式”即通常所说的“盈利模式”, 作为可选择的管理和经营方式, 在企业中地位重要。管理学大师彼得·德鲁克 (P. F. Drucker) 认为: “当今企业

① 陈志永:《旅游市场价格竞争的产业特征与市场结构优化》,《贵州教育学院学报》,2005年3期。

② 我国加入 WTO, 已于 2003 年兑现“外商可以在中国投资景区, 景区景点可以对外资实行转让经营、出租经营、委托经营等新的模式”的承诺。2005 年, 投资 270 万美元的“日照绿林景点设计有限公司项目”和“日照九仙山景观设计有限公司项目”的山东五莲县五莲山风景名胜区, 外商投资涉足景区景观设计、开发建设根雕馆、奇石馆、名贵花卉、苗圃基地及基础设施等。2006 德国阿贝尔勒公司持有宜宾卡斯特旅游开发公司 49% 的股权, 部分取得了兴文石海景区 50 年的经营权。

③ 文潇:《桐庐:老牌景区如何走上“长生之路”》,《中国旅游报》,2008 年 1 月 16 日。

④ 约瑟夫·A·熊彼特 (Joseph Alois Schumpeter), 绛枫译:《资本主义、社会主义和民主主义》,商务印书馆出版,1979 年。

之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”<sup>①</sup>按熊彼特、德鲁克的理解，产品、价格只是竞争的表面现象，商业模式或盈利模式竞争才是实质性的。

本课题研究的初衷是出于对上述现象的思考，并从盈利模式视角解读景区经营。以景区盈利模式的选择为重点，理论与实证结合，为景区找到适宜的经营方式。在旅游市场竞争日趋激烈的今天，各类景区都面临着盈利模式的选择。好的盈利模式不仅展示着旅游景区良好的发展前景，规避投资带来的诸多风险，还可充分挖掘资源的各种价值，为景区的持续发展注入活力。盈利模式作为景区经营新话语，对景区可持续发展具有一定的现实意义。盈利模式单一，或盈利模式缺乏市场、环境适应性，将使景区经营风险增大。尽管不少经营者已使用了十分有效的盈利模式，并非所有经营者都认识到了盈利模式的重要性。

## 二、面临的问题与研究难点

### （一）面临的问题

#### 1. 景区营利性和非营利性的矛盾

按经营目的不同，景区可分为营利性和非营利性二类。人造景区包括主题公园、游乐园、度假区等，主要以营利为目的，具有营利性。这类景区大多采用现代企业制度，产权清晰、权责明确，获取利润是这类景区生存的基本前提。

风景区，又称为风景名胜区，类型多样，管理体制差异较大，经营状况复杂，笼统讲营利性或非营利性是不适合的。总体上，风景区可分为三类：世界遗产、准世界遗产和一般风景区。以是否具有营利性为标准，它们分别可纳入非营利性、半营利性和全营利性的范畴。这样划分未必合理，也不一定符合所有景区的内在特性，因为即使是一般风景区，其资源也属国家所有，是公共资源的组成部分，具有一定的公益性。然而，这样划分却是当今

<sup>①</sup> 彼得·德鲁克 (P. F. Drucker)，约瑟夫·马恰列洛 (Joseph A. Maciariello)；蒋旭峰、王珊珊译：《德鲁克日志》，上海译文出版社，2006年。

中国风景区经营的现状。

世界遗产景区，无论是自然资源的，还是人文资源的，均属全人类共同财产。非营利性、公益性是此类景区的基本特性。介于世界遗产与一般风景区之间的景区，我们称之为准遗产景区，它包括一些即将申报世界遗产的自然与人文景观，也包括国家重点风景区。这些景区的资源具有较高的价值和品质，但其影响不及世界遗产，中国很多名山、古镇属于这种类型。准遗产景区在资源得到保护和保证了一定公益性的前提下，适度追求营利是合理的，这些景区被所在地政府赋予了带动经济发展的重任。一般风景区，在保护资源的前提下，追求营利无可厚非。

对于一般风景区来说，公益性、资源保护与追求营利并不总是对立的，在一定条件下可以兼容，如风景区经营权转让的典型——“碧峰峡模式”。碧峰峡风景区在万贯集团购得经营权后，获得了良好的经济效益、社会效益和生态效益。仅从1999年12月开业到2001年5月半年中，碧峰峡就接待游客100万人次，实现旅游收入1亿元，利润达到4000多万元。景区投资和经营产生了相当的波及效应：就业增加、相关产业链完善，促进了当地社会经济发展。按经营权出让协议，万贯集团在经营期限内拿出500万元用于碧峰峡风景区的生态维护，为碧峰峡旅游资源的保护和可持续经营提供了保证。与此同时，碧峰峡景区通过对社会弱势群体和特殊群体的门票优惠，保持了一定的公益性。当然，风景区的营利性与非营利性也不是一成不变的，不同时期、不同经济阶段也会有所变化，限于篇幅，此不赘述。

## 2. 非营利性景区同样需要一个盈利模式

需要说明的是，依托山脉、河流、地质奇观等自然资源和依托寺庙、宫殿、城市遗址等人文资源形成的风景区，在供人们游览、娱乐、欣赏、休闲的同时，面临着资源保护和永续利用的问题。人文风景区承载着厚重的历史和文化信息，旅游并非这类资源的原初功能，只是它们功能的延伸。保护好这类资源作为民族文化遗产的依托，发挥其休闲、旅游独特价值。理论上讲，自然和人文风景区大多为公共资源形成的旅游产品，公共资源、公共产品的特性决定了对它们的经营获利是有限度的，即公益性、保护性是经营的前提，这类景区的盈利模式与追求营利性的人工景区是有区别的。

问题的关键是，非营利景区需要盈利模式吗？回答是肯定的。许多景区具有非营利性，往往由政府部门或非营利机构管理经营，这些非营利性景区依托的自然和人文资源属国家所有。作为公共资源的一部分，自然景观和人

文遗迹负有社会公平、公益的重要载荷，具有多样化的功能，它们是社会价值系统的重要组成部分，不仅需要维持现有价值，防止缩水，更需要实现价值增值，以利于持续留存。对它们实行有效经营不仅必要，而且是必然的。经营活动不仅可使资源价值得以保存，还可使资源价值得到提升。徐嵩龄认为，风景正是通过人类的旅行和游览活动而被发现，通过人类的观赏、体验和休憩需求而进一步被“美化”；并且通过吸引更多的旅游者来访而声名日隆，其中的突出者终而成为“名胜”，风景资源的旅游功能与它的科研、教育、生态环境功能并不矛盾，反而是相互促进的<sup>①</sup>。此外，非营利性景区中一般都有相当的营利性空间。原因是任何景区，除资源外，还需相关的配套设施，才能形成经营实体。这不仅是旅游产品综合性、复杂性的反映，也是风景区经营的独特之处。以遗产景区为例，其核心部分为非营利性资源，相关的支持系统，诸如住宿、餐饮、交通、购物、运输、文娱活动、体育项目、旅游服务等则属营利性资源。对于非营利性资源形成的产品在展示时应强调公益性，而对于营利性产品可采取企业化经营方式，追求利润最大化。但不论非营利性产品，还是营利性产品，都需要适宜的制度安排来发挥其效力：使前者获取最大的公益效果，使后者得到最大经济效益。非营利性并不妨碍经营，相反，非营利景区不仅需要有效的经营，更需要一个有效的盈利模式。事实上，非营利景区更难管理经营，因为它创造的价值也难于像一般企业那样通过经济数据反映出来。非营利景区的价值更多的体现在社会效益方面，体现在教育、公平、公益等领域。琼·玛格丽塔（Joan Magretta）、南·斯通（Nan Stone）指出：“就像企业一样，非营利组织也是创造价值的系统。”“一种好的商业模式将会帮助人们将组织结构看作相互有内在关联的整体系统来运作。在社会公共部门，一种好的商业模式也会产生同样的效果”。“分析任何成功的非营利性的或政府的组织机构，大家将会从中发现一个好的商业模式所具有的关键因素：明晰的人物角色，合理的动机，他们一起展开了有意义的故事情节。这些故事往往围绕着组织机构如何改变世界，或者至少改变了世界的某一方面来展开”。“事实上，每个能够正常运转的组织机

<sup>①</sup> 徐嵩龄：《怎样认识风景资源的旅游经营——评“风景名胜区股票上市”论争》，《旅游学刊》，2000年3期。

构,不论是企业、政府或者非营利机构,都需要有一个坚实稳固的商业模式”<sup>①</sup>。以此而论,不单是企业经营需要商业模式或盈利模式,非营利部门、政府主导经营的公共部门同样需要,这同样适用于景区,因为,除营利性和非营利性的不同外,景区管理体制还可分为政府直接管理经营的和企业化的两类。

### 3. 经营体制转变带来的问题

我国正处在景区经营和管理体制的转型时期,国家、集体、个人角色随体制更新处在动态的变化中,作为产权革新较为敏感的风景区,正经历着从传统的国家统管向多元化经营主体的转变,私人 and 外资拥有的风景区呈稳步增长态势。国家、集体、私人 and 外资经营的风景区并存。政府统管、国有企业管理和企业化的管理体制交错,头绪纷乱。有的景区通过出售经营权,实现了所有权与经营权分离;有的景区通过改制,建立起现代企业制度;有的景区通过合资、合作、参股、拍卖、承包、租赁、上市、特许经营等形式,实现了市场化经营。与此同时,景区的管理方式和经营目标也发生了变化,从公益性管理轨为经营型管理<sup>②</sup>。这种轨,已经引起了利益主体之间的矛盾,也引起了社会的广泛关注。许多人认为,风景区经营权转让导致公益性大幅缩水,是否如此,不仅牵涉认识视角,也涉及到如何认识的问题。事实上,风景区由国家统管,看似公益性得到了最大伸张,但由于存在多头管理、相互掣肘、政企不分、机制僵硬、资金匮乏、经营困难等问题和弊端,严重制约了风景区的发展,其公益性已难以持续。这些年,许多风景区采取企业化经营后,解决了传统的弊端,提高了管理和经营效率,给景区经营带来了生机。前面提到宝峰湖风景区,经营权出让前,经营举步维艰,亏损严重,员工工资无着落;出让后,景区每年上缴政府100多万元。当然,在风景区经营中,公益性如何体现确实是重要问题,景区可通过一定的制度安排,体现其公益性,对弱势群体和特殊群体的门票优惠就是一个途径。优惠方案应因地制宜,因时制宜,在贫困地区应关注当地社区居民、残障者、学生、现役士兵。在一些较为富裕的地区,包括门票优惠在内的遗产公益性的

<sup>①</sup> 琼·玛格丽塔 (Joan Magretta)、南·斯通 (Nan Stone); 李剑平译:《什么是管理》,电子工业出版社,2003年。

<sup>②</sup> 李树民、郭建:《对华山风景名胜区分管理体制变革的制度分析》,《旅游学刊》,2001年4期。



享用人群和享用方式，应适当扩大<sup>①</sup>。但无论怎样考虑景区的公益性，也不能完全以牺牲风景区的管理经营效率来实现，两者应兼顾。

#### 4. 非营利性和盈利的问题

景区有不同定位。营利性景区，纯粹以市场为中心，追求利润最大化；非营利性景区承担一定的公益职能，充分利用市场因素，不以营利为目的。但非营利性并不等于不盈利，总体上不追求营利并不等于局部不盈利，毕竟只有维持好的经营状态，才能使景区良性发展。在经营中，营利性景区亏损，非营利性景区盈利是常有的事。非营利性与盈利，目的与结果之间往往有差异。理论上讲，非营利性景区应首先考虑通过何种途径实现社会价值最大化。以世界遗产景区为例，由于其资源的唯一性、不可再生性、世界公认性、自然人文精华等特性，对游客产生了无可比拟的吸引力，一般景区无法与之竞争，往往能取得良好的经营业绩。

如何看待世界遗产景区非营利性和盈利的关系？遗产经营源于遗产的公众性展示功能。由于遗产公众性展示已成为满足社会文化与精神消费需求的重要途径，因而遗产具有经济功能。由于展示必须与消费市场挂钩，因而具有经营性质。但遗产经营与一般经济资源经营有很大区别：不仅不能以“经济营利”为目标，而且遗产经营应服从遗产管理制度的事业性、公益服务性和非营利性特征。即遗产经营的盈利应与遗产事业的非营利性相一致，必须坚持保护第一的原则，体现遗产的文化价值导向、社会公益性质。向消费者提供缘自遗产价值与功能的服务，并获取法律容许的尽可能大的经济收益。经营收益用于遗产事业的发展，而不是用于分红或其他目的，可以获得政府补贴与社会赞助，有权享受税赋优惠<sup>②</sup>。任何有损资源保护、危害公益、盲目追求营利的行为都与遗产的属性相违背。沿着这样的思路，从遗产景区到准遗产景区，再到一般资源景区，以营利性作为限定标准，盈利模式可分为非营利模式、半营利性模式和完全营利模式。

## （二）研究难点

自上世纪80年代以来，我国市场经济已有了相当的发展，在这样一个前所未有的历史进程中，旅游业或者说旅游经济已成为这种变化的象征之

<sup>①②</sup> 徐高岭：《中国遗产旅游业的制度选择——“兼评四权分离与制衡主张”》，《旅游学刊》，2003年4期；谢茹：《国家风景名胜权经营研究》，人民出版社，2006年4月。