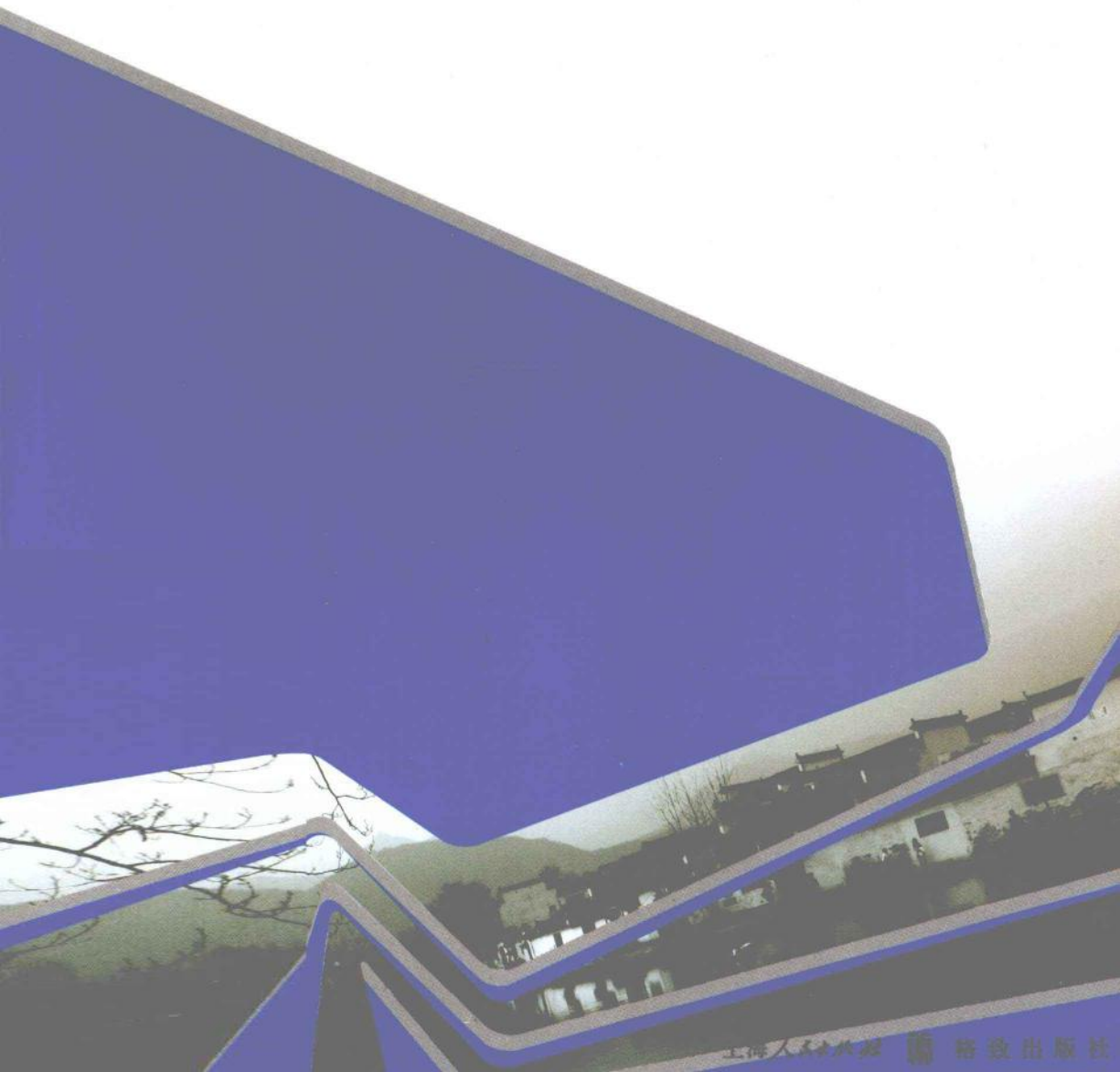


十二五

高等院校旅游学科“十二五”规划教材

# 景区经营与管理

牟红 刘聪 主编



# 景区经营与管理

牟红 刘聪 主编

上海人民出版社 格致出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

景区经营与管理/牟红,刘聪主编. —上海:格致出版社,上海人民出版社,2011  
高等院校旅游学科“十二五”规划教材  
ISBN 978-7-5432-1970-0

I. ①景… II. ①牟… ②刘… III. ①风景区-经营管理-高等学校-教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 108880 号

责任编辑 王亚丽  
美术编辑 路静

---

高等院校旅游学科“十二五”规划教材  
**景区经营与管理**  
牟红 刘聪 主编

---

出版 世纪出版集团 格致出版社  
www.ewen.cc www.hibooks.cn  
上海人民出版社  
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988  
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心  
印刷 上海图宇印刷有限公司  
开本 787×1092 毫米 1/16  
印张 23  
插页 2  
字数 377,000  
版次 2011年11月第1版  
印次 2011年11月第1次印刷  
ISBN 978-7-5432-1970-0/F·440  
定价 36.00元

旅游作为一个系统而存在,是由相互联系、相互依存、相互制约的多个层次和多个方面,按照特定的结构组成的有机整体。旅游系统进化是旅游现象的内部关系由简单到复杂、由低级到高级的上升性演化。旅游系统进化的两大标志是:第一,与人类社会发展的价值取向一致;第二,系统内部的丰富性、组织性、功能整合性的提高。

纵观自然和人类社会发展史,系统的自发形态总是向着退化方向发展,即熵增的方向发展;而系统的进化则需要人类自我控制的力度和范围的增强和拓展。旅游景区通过开发管理创造再生力是旅游系统自我控制的体现,标志着人类文明的巨大进步。

景区经营管理是兼具理性思考与艺术灵感的创作,是融科学性、前瞻性、可操作性、创新性于一体的课程。景区开发与管理是一项高难度的工作,它包括策划和科学研究两部分。没有策划,科学就没有灵气;不讲科学,策划就成了空想。策划是对旅游景区的整体战略和策略的运筹规划。所以包含策划的开发管理的最大特征是谋略性,即根据旅游资源的差异性和独特性,赋予有计谋的活动方案和创意。

景区开发策划强调创意,创意是方法、方案的创造性理念,是灵感的整理、加工、变形、组合。而灵感则是潜意识的暗示、模糊印象的联想、灵机闪现(思想火花)。创意是思想的冒险,是思维频道的转换,是否定自我的态度群重组,是一个痛苦的过程,但思想探险往往产生“柳暗花明”的结果。

景区经营管理不只强调逻辑思维,它还必须强调形象思维、直觉思维与辩证思维等科学思维以及逆向思维、灵感思维、立体思维、侧向思维、组合思维、模拟思维等策划思维。在景区开发创意中应特别注意主题创意、文化创意、形象创意和促销创意。其中,科学思维主要包括理性思维、发散思维和求实思维。理性思维是感性思维的飞跃,它反映事物的全体、本质和内部联系;发散思维是一种无定向、无规则的思维方式,发散思维可以理解为丰富的想象力。

景区经营管理包涵了对自然的重新认识,对“美”的重新认识,用一种独特的手段、独到的视角,把目光投注于自然,通过艺术化、戏剧化表达设计精神,通过诗化的语言传达场所体验,通过新设计强化场地及景观作为特定文化载体的意义。想把景区做到极致,在对景区场地进行阅读时,需要大家风范和老到的敏锐,需要对旅游景区的特殊属性有那种大彻大悟的理解。

最后,要特别感谢书中被引用其成果的专家,特别感谢重庆理工大学给予的教材出版重点资助。

本教材由牟红、刘聪任主编,张兆福、杨梅任副主编,邓姣、吴谷、朱合娟、沈林、班倩倩、谢晶、石忠义、刘明会、陈乃哲等参加编写。

牟 红

于重庆理工大学

## 第一章 总论 001

- 第一节 景区概述 001
- 第二节 景区类型 005
- 第三节 景区经营管理的理论与方法 009
- 第四节 景区经营管理理念 015

## 第二章 战略 024

- 第一节 战略含义与概念 024
- 第二节 战略思想与方法 034
- 第三节 战略步骤与规划程序 039

## 第三章 资源 053

- 第一节 资源调查与识别 053
- 第二节 资源评价与方法 065
- 第三节 资源开发与保护 070
- 第四节 资源管理与利用 077

## 第四章 形象 087

- 第一节 景区形象体系 087
- 第二节 景区形象定位 094
- 第三节 景区形象链设计 104
- 第四节 景区形象传播 108

<b>第五章 布局</b>	<b>117</b>
第一节 景区区位评估	117
第二节 景区空间布局	119
第三节 景区功能分区	126
第四节 景区游憩线路设计	133
<b>第六章 产品</b>	<b>145</b>
第一节 景区产品的内涵与特征	145
第二节 景区产品的设计与创新	151
第三节 景区导读系统设计	161
第四节 景区产品数字化	164
<b>第七章 营销</b>	<b>175</b>
第一节 景区需求评估	175
第二节 景区竞争分析	186
第三节 景区营销组合	192
第四节 景区客户关系	201
第五节 景区品牌经营	206
<b>第八章 保障</b>	<b>217</b>
第一节 景区法律保障	217
第二节 景区设施保障	228
第三节 景区安全保障	234
第四节 景区环境保护	238
第五节 景区人员保障	246
<b>第九章 管理</b>	<b>261</b>
第一节 景区组织结构	261
第二节 景区管理部门	268
第三节 景区管理制度	277
第四节 景区游客管理	286

## 第十章 运营 299

- 第一节 景区运营模式 299
- 第二节 景区治理结构 304
- 第三节 景区经营体制 308
- 第四节 景区政府与社区 311
- 第五节 景区联合 317

## 附录 327

- 案例一 用“乡村 mall”重构旅游业态——重庆巴国天潭生态农业休闲观光园总体规划 327
- 案例二 旅游仿生态系统设计——长江三峡旅游的“还本求原” 340

## 参考文献 354



### 核心提示

本章是全书内容的总纲。共分四个部分：景区概述、景区类型、景区管理理念和景区管理的理论与方法。首先，对颇有争议的景区概念进行了梳理；其次，概述了景区的功能和分类；再次，阐释了景区经营管理相关理论和管理方法；最后，重点分析了景区开发表现出的一些落后观念和制约我国景区开发的一些现象，提出了要高扬体验和可持续发展的大旗，回归旅游本质的中心思想。

### 基本概念

景区、景点、旅游吸引物

## 第一节 景区概述

### 一、景区的含义

#### 1. 景区的概念

通常所指的景区，就是旅游景区。在英语中，旅游景区通常用 visitor attractions、

tourist attractions 或 attractions 等词。国内一般学者大多把 tourist attractions 译为旅游吸引物。但也有西方学者指出, tourist attractions 一词并不准确。因为景区游客除了外地游客外,还有本地居民(T. C. 密德尔敦,1999;斯沃布鲁克,1995)。

英国旅游局(BTA)和英格兰旅游委员会(ETC)认为,景区是一种永久固定的游览目的地,其基本目的之一是允许公众为了满足娱乐、兴趣和教育的需求而进入,而不是一个主要提供体育、戏剧或电影表演的零售市场或地点。吸引物必须在每年预先确定的特定时间向公众开放,而不需要事先预订,并且应该能够吸引本地居民、游客或一日游游客。另外,吸引物必须是独立的,有独立的管理,并且直接从游客那里得到收入(ETC, 2000b:24;转引自艾伦·法伊奥,2005)。在张凌云的引用中,把它称为旅游景区的定义,而在郭英之的翻译中,又把它定义为旅游吸引物。可见,两者在使用上是可以互换的。

中国旅游学者魏小安对景区的定义是:“能够使旅游者产生旅游动机,并追求旅游动机实现的各种空间要素的总和。”其中“旅游者”是景区的吸引对象;“追求”指选定、决策、出游的综合过程;“实现”指消费活动、生产活动的结合,两者结合越紧密,实现的现实性越强;两者结合越圆满,实现的满意度越高;“空间”是地域的概念,此外还包括:经济空间、文化空间、心理空间,是一个大、中尺度的概念;“要素”指吸引因素,包括:物质、非物质,有形、无形,环境。

根据中华人民共和国国家标准(GB/T 17775—2003)《旅游景区质量等级的划分与评定》(修订)(国家旅游局,2004年10月28日)，“旅游景区是以旅游及其相关活动为主要功能或主要功能之一的空间或地域。本标准中旅游景区是指具有参观游览、休闲度假、康乐健身等功能,具备相应旅游服务设施并提供相应旅游服务的独立管理区。该管理区应有统一的经营管理机构和明确的地域范围。包括风景区、文博馆、寺庙观堂、旅游度假区、自然保护区、主题公园、森林公园、地质公园、游乐园、动物园、植物园及工业、农业、经贸、科教、军事、体育、文化艺术等各类旅游景区”。事实上,这套标准中使用的旅游景区概念(文件中使用的英文译名是 tourist attractions),就是多数英美学者认同的旅游景区,且英语也为同一词。

具体来说,凡是符合以下要求的,具有较为明确范围边界和一定空间尺度的场所、设施或活动项目者,均称之为旅游景区:其一,以吸引和接待游客为目的,包括本地一日游游客和外地游客,根据游客接待情况进行管理的;其二,为游客提供一种消磨闲暇时间和度假的方式,为他们提供一种快乐、愉悦和审美的体验;其三,开

发游客对这种体验的追求并满足这种潜在的市场需求；其四，以满足游客的需求为管理宗旨，并提供相应设施和服务。

## 2. 旅游景区的特征

实际上，无论是在我国还是在外国，任何一个旅游景区所接待的来访游客都不只局限于来自异国或他乡的国内外游客。特别是那些地处城市或人口密集地区的旅游景区，其所接待的游客或参观者中的相当多数实为当地居民。因此，严格地讲，所谓旅游景区实为面向所有大众开放的场所。

作为旅游业部门的组成部分，这里所指的旅游景区是指那些某一组织或企业对其行使管理的独立单位，即有明确的界限并有固定的出入口，对游客的出入行使有效控制的游览地或参观地。国际学术界将旅游景区的特征定义如下：

### (1) 专用性

旅游景区是指定用来供游客开展各项旅游休闲活动的场所。这种专用性是指要么出于商业性目的，要么出于政府有关部门的公益性决策，但不管出于哪一种，旅游景区的上述职能都是不可改变的，如果发生改变，则不属于旅游景区。例如，工厂、学校、乡村和部队军营也都可供游客参观或游览，但它们都不属于旅游景区，因为它们的职能都不是供游客参观。换言之，只有那些职能是专供游客参观、游览或开展其他相关旅游休闲活动的场所才可称为真正的旅游景区。

### (2) 长久性

旅游景区都必须有其长期固定的场所，并利用这一场所发挥其固有职能。这里对其长久性的强调，主要是用于同那些没有固定场所的旅游吸引物区别开来。例如，某时某地临时举办的展览、娱乐活动、流动演出及民间盛会等。由于这些暂时性的旅游吸引物有其不同的组织和营销方式，并且没有长期专用的固定场所，因而不属于旅游景区。

### (3) 可控性

旅游景区必须有人行使管理，必须对游客的出入、在景区内的活动行使有效的控制，否则，从旅游业经营的意义上讲，便不属于真正的旅游景区，而只能是一般的公众活动区域。但是这一定义下的旅游景区并非仅限于对来访游客收费的旅游景区，同时也包括那些有人行使管理，但对游客实行免费参观的旅游景区。后者多见于政府部门和社会团体出于社会公益目的而兴办和管理的供参观和游览的场所。如我国目前的红色旅游景区大多都是免费的。需要说明的是，目前

世界上绝大多数旅游景区都实行购票入内的做法。纯商业性的旅游景区旨在通过门票收费去补偿其全部运营成本并获取利润。对于由政府部门和社会团体兴办的旅游景区,有些是旨在通过门票收费去补偿其流动费用而非建设投资,有些则仅仅是为了减少有关方面所支付费用的补贴。总之,从世界各国的情况看,不论出于上述何种目的,旅游景区管理的发展趋势是实行门票收费,而不是免费参观游览(李天元,2001)。

## 二、旅游景区相关概念辨析

### 1. 景区与旅游资源

旅游资源是指“自然界和人类社会凡能对旅游者产生吸引力,可以为旅游业开发利用,并可产生经济效益、社会效益和环境效益的各种事物和因素(国家旅游局、国家技术监督局,2003)”。旅游资源是旅游景区的核心和基础。没有旅游资源,景区就不成其为景区。相对于旅游活动主体——游客而言,旅游景区主要是一个空间场所的概念,是为游客提供服务的对象,称为旅游对象。而旅游对象(景区空间)中,有以旅游资源为核心的,包括旅游设施、旅游服务、旅游商品等诸多要素。

当然,旅游资源在旅游对象中占首要地位。旅游资源吸引力的大小是游客出游选择旅游地的首要动因。随着人们生活水平和需求层次的不断提高,旅游设施和旅游服务也日渐成为出游选择的重要因素。

### 2. 景区与旅游目的地

旅游目的地往往是一个具有下列四大功能(即四个A)的旅游地域综合体:①吸引性(attractions)——有旅游景区和旅游吸引物;②舒适性(amenities)——提供与旅游活动直接相关的住宿、餐饮、娱乐和商业零售等其他配套设施;③可达性(access)——提供方便的区际、区内交通;④辅助服务(ancillary services)——提供当地社区服务,如信息查询、银行、邮政、医疗、治安、法律援助。

旅游目的地要比旅游景区的功能完善得多,空间尺度也要大得多。旅游目的地一般是指一个较大的地理区域,如一个国家、一个海岛、一座城市等。而旅游景区只是旅游目的地的核心部分。当然,一些小型的旅游目的地和景区之间往往出现重合的现象。如厦门鼓浪屿,既可以说是一处旅游目的地,也可以说就是一个景区。“没有足够的空间也就不能称其为旅游目的地,而只能称为旅游吸引物。”(魏小安,2002)

至于旅游度假区、风景名胜区等,其实都是旅游景区的不同别称。

## 第二节 景区类型

### 一、旅游景区的一般分类

国内外学者对旅游景区曾有过如下分类:

表 1-1 著名学者对旅游景区几种代表性的分类

米勒 (1999)	斯沃布鲁克 (1995)	密德尔敦 (1998)	汉纳 (1997)	耶尔 (1997)	普伦蒂斯 (1993)
人类活动 遗址	特殊活动		活动及展览	活动 表演	节庆游行 户外活动 艺术表演
自然遗址	自然景观	野生动植物	野生动植物 郊野公园	野生动植物 乡村	自然遗迹 乡村/特色地貌 滨海度假区及海 洋景观
建筑遗址	人造景观(不 以吸引游客为 建造目的)	工业景观 公园及花园 历史建筑 古建筑遗迹	农场 蒸汽铁路 教堂 公园/花园 历史遗址 其他	工业景观 交通工具 宗教景观 国家机构所 在地 其他(历史遗 迹/保护区)	农业生产基地 社会文化景点(少 数民族) 军事景点 历史人物景点 工业生产基地 交通景点 宗教景观 国家机构/墓地 城镇景观 乡村及茅舍
	人造景观(以 吸引游客为 建造目的)	博物馆/美术馆 /画廊 游乐园/游艺场 主题乐园 主题零售店	游客中心 博物馆和画廊 游乐园和码头 工作场所	博物馆 其他(游乐园, 购物中心)	画廊 科技景点 休闲公园 主题乐园 工艺制作中心

资料来源:Jane Maloolm, 转引自张凌云. 旅游景区管理. 旅游教育出版社, 2004.

根据动机和目的的不同,我们对旅游景区的划分可以有不同的方法。一般而言,旅游景区类别划分可有以下几种:

### 1. 按照其设立性质分类

可以划分为纯商业性的景区和公益性的景区。前者指投资者完全出于营利的而建造或设立的景区,因此这类景区全属企业性质。后者指政府部门和社会团体出于社会公益目的而建造或设立的景区。这类旅游景区中虽然也多采用收费准入的管理方法,但收费的目的不是营利,更不是为了借以回收其建设投资,或维持管理运转。

### 2. 按照吸引要素分类

按照景区所依赖的吸引因素的形成原因,可以划分为自然旅游景区和人造旅游景区。前者的吸引因素或属于大自然的赋予,或属于人类历史的依存。因为空间(地域)的差异和时间(历史)的差异构成吸引力。后者的吸引因素属于人类人为的产物,因其非凡(创造性)和奇特(珍稀性)构成吸引力。

### 3. 按其展示内容的多寡分类

可以划分为单一性的旅游景区和综合性的旅游景区。前者指仅有一项参观游览内容的旅游景区,后者是指由多项参观游览内容共同构成的一个旅游景区。

## 二、其他分类法

### 1. 根据旅游景区的特点分类

(1) 室内和室外景区。博物馆、画廊、剧院等属于前者;野生动物园、游乐场、自然风景区属于后者。

(2) 收费和免费景区。

(3) 点景区和线景区。前者指人们出游的目的点,如故宫、张飞庙、黄帝陵等;后者指在人们出游途中沿途观光的景区。如长江三峡、丝绸之路等。

### 2. 张凌云的分类法

(1) 自然景观,如国家公园、森林公园、地质公园、自然保护区、野生动物园等;

(2) 历史人文景观,如文化遗址、博物馆、古建筑、名人故居等;

(3) 人造景区,如主题乐园、微缩景区、海洋馆等;

(4) 休闲度假区,如滨海、滨湖、温泉、滑雪、高尔夫等。

张凌云的分类法实际上是对景区吸引功能的划分,因此名称不统一。

### 三、功能分类法

按照邹统钜的研究结论(2003),我国的旅游景区按照功能划分,可以分为两类。一类是以经济开发为主要目的;另一类以资源保护为主要目的。两类景区在功能、目标与管理方式上存在重大区别。

#### 1. 经济开发型旅游景区

经济开发型旅游景区,是以经济效益为动力。基本上采用了现代企业管理模式,主张“产权清晰,责权明确,政企分开,管理科学”。

##### (1) 主题公园

主题公园用舞台化的环境气氛为游客提供主题鲜明的体验机会。主题公园以营利为主要目的,主要功能是为游客创造快乐,为投资者赢得利润,完全采用市场化运作的方式经营。比如,为拍摄电视剧《红楼梦》而兴建的“大观园”(北京)、“荣国府”(河北);有“中国旅游景区建设里程碑”之称的“锦绣中华”微缩景区(深圳)等。

##### (2) 旅游度假区

1991年国家推出国家级旅游度假区发展战略,在全国选择了12个地点发展度假旅游,希望推动中国旅游目的地由观光型向观光、度假、商务会议综合型转变。主要功能是为国际游客提供度假场所。旅游度假区的管理采用的是政府领导下的企业化管理模式。在行政上,设立国家旅游度假区管理委员会,负责规划、基础设施建设与招商。国家级旅游度假区的开发与经营则采用市场化的运作方式。企业自主经营,自负盈亏。

#### 2. 资源保护型旅游景区

以资源保护为主的旅游景区往往以公共资源为依托,景区的目标具有多重性。景区资源的社会文化与环境价值往往超过经济价值。景区资源具有不可再生性。由于景区资源的公共性,因此在经营上具有明显的排他性与垄断性,政府对这类景区的干预程度较高。

##### (1) 风景名胜区

风景名胜区是经政府审定命名的风景名胜资源集中的区域。其功能是保护生态、生物多样性与环境;发展旅游事业,丰富文化生活;开展科研与文化教育,促进社会进步;通过合理开发,发挥经济效益和社会效益。我国已经形成国家级、省级

和县(市)级风景名胜区相结合的体系。国家级风景名胜区与国际上的国家公园(National Park)相对应。从1982年到2003年,国家建设部审批了4批国家级风景名胜区共151处。风景名胜区发展的指导方针是“严格保护,统一管理;合理开发,永续利用”。风景名胜区的管理把资源保护工作放在首要的地位,实行统一管理,不允许在风景名胜区范围内设立开发区、度假区,不允许出让土地,严禁出卖、转让风景名胜资源。各建设项目必须按规划组织实施,并遵照建设部《风景名胜区建设管理规定》严格履行审批程序。

### (2) 森林公园

森林公园是指森林景观优美,自然景观和人文景物集中,具有一定规模,可供人们游览、休息或进行科学、文化、教育活动的场所。《森林公园管理办法》是森林公园管理的主要依据。林业部主管全国森林公园工作。县级以上地方人民政府林业主管部门主管本行政区域内的森林公园工作,属于事业单位。森林公园分为三级:国家级森林公园,省级森林公园,市、县级森林公园。森林公园管理的目标是:保护具有特色的自然景观,维持历史、文化遗迹风貌;维持现有的自然资源、生物群落及物种的自然状态;提供游玩休憩、科普教育的机会。森林公园管理方式是:保护为主,适度开发,对公众开放。森林公园保护对象为具有基础性、普遍性,美学价值高的动植物。

### (3) 自然保护区

自然保护区是指对具有代表性的自然生态系统、珍稀濒危野生动植物物种的天然集中分布区,有特殊意义的自然遗迹等保护对象所在的陆地、水体或海域,依法划出一定面积予以特殊保护和管理的区域。自然保护区管理的目标是:保护动植物的栖息地、生态系统和动植物种群尽可能小地受到外界的侵扰;保持遗传资源的进化演替;保持现有的生态进化过程。自然保护区严格控制,不对外开放。自然保护区保护的對象为具有典型性、珍稀性和代表性的动植物。自然保护区的经营目的:科学研究,科学实验,驯化、繁殖野生动植物。自然保护区实行综合管理和分部门管理以及统一监督管理与分类管理并存的管理体制。国家环保部门负责全国自然保护区的综合管理;林业、农业、地矿、水利、海洋等部门在各自的范围内,主管有关的自然保护区。林业部门管理自然保护区的时间最早、数量最多。分区管理是自然保护区普遍采用的管理办法。一般把自然保护区分为核心区、缓冲区和实验区。自然保护区内保存完好的天然状态的生态系统以及珍稀濒危动植物的集中



分布地,划为核心区,禁止任何单位和个人进入。除依照规定经批准外,不允许进入从事科学研究活动。核心区外围可以划定一定面积的缓冲区,只准进入从事科学研究观测活动。缓冲区外围划为实验区,可以进入从事科学实验,教学实习,参观考察,旅游以及驯化,繁殖珍稀、濒危野生动植物等活动。

#### (4) 历史文物保护单位

历史文物保护单位本身并不是景区概念,但绝大多数历史文物保护单位都被当做旅游资源被旅游景区利用。国家把不可移动文物分为三级:国家级重点文物保护单位、省级文物保护单位、县(市)级文物保护单位。全国现有不可移动文物40万处左右,已公布为保护单位的不足7万处。其中,全国重点文物保护单位1269处,省级7000多处,县(市)级6万多处。历史文物保护单位的管理主要依据《中华人民共和国文物保护法》,国家依据“保护为主、抢救第一、合理利用、加强管理”的文物工作方针进行管理。

## 第三节 景区经营管理的理论与方法

### 一、景区管理理论

#### 1. 科学管理理论

科学管理理论由被誉为“科学管理之父”的弗雷德里克·温斯洛·泰罗在其代表作《科学管理原理》(1911)中提出。泰罗认为,科学管理的根本目的是谋求最高劳动生产率,最高的工作效率是雇主和雇员达到共同富裕的基础。要达到最高的工作效率,重要手段是用科学化、标准化的管理方法代替经验管理。泰罗认为,最佳的管理方法是任务管理法。广义地讲,对通常所采用的最佳管理模式可以下这样的定义:在这种管理体制下,工人们发挥最大程度的积极性;作为回报,则从他们的雇主那里取得某些特殊的刺激。这种管理模式被称为“积极性加刺激性”的管理,或称任务管理。

科学管理不仅仅是将科学化、标准化引入管理,更重要的是,提出了实施科学管理的核心问题——精神革命。精神革命是基于科学管理的。科学管理理论认为