



普通高等教育“十二五”旅游管理专业规划教材

旅游景区经营管理

罗颖 主编 《

✓ 以国家旅游景区服务质量标准为依据，参考大量旅游景区服务与管理的实践，结合旅游业的相关要求，系统介绍旅游景区的服务要求及管理办法。

✓ 在体系上进行了大胆尝试，引用了大量案例进行实践性教学，避免了以往教材重理论、轻实际的做法，实用性较强。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



配电子课件

普通高等教育“十二五”旅游管理专业规划教材

旅游景区经营管理

主 编 罗 颖

副主编 薛宝琪 赵 鑫

参 编 梅 一 周家怡



机械工业出版社

本书严格按照课程设置和教学目标安排内容,全书在体系上分为三部分:第一部分主要阐述旅游景区管理的基本概念和相关理论及方法,明确旅游管理的对象、基本内容和组织机构;第二部分论述旅游景区产品、特性、开发与创新;第三部分主要是从管理角度进行论述,结合管理理论的基本职能和程序,对景区管理的重要方面展开详细论述,主要包括旅游景区的战略管理、规划管理、营销管理、形象管理、服务管理、质量管理、安全管理、游客管理、人力资源管理和环境管理等。

本书根据大量旅游景区经营与管理的实践,结合旅游业的相关要求,系统地介绍旅游景区的服务要求及经营管理方法,适合普通高等院校(含高职高专)旅游管理专业使用,同时也适合旅游业从业者作为培训教材。

为方便教学,本书配备了电子课件等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 免费下载。如有问题请致信 cmpgaozhi@sina.com,或致电 010-88379375 联系营销人员。

图书在版编目(CIP)数据

旅游景区经营管理/罗颖主编. —北京:机械工业出版社, 2011.12

普通高等教育“十二五”旅游管理专业规划教材

ISBN 978-7-111-34793-4

I. ①旅… II. ①罗… III. ①风景区—经济管理—高等学校—教材 IV. ①F590.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第257048号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛

责任编辑:徐春涛

封面设计:张静

责任印制:李妍

高等教育出版社印刷厂印刷

2012年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·12 75 印张·312千字

0 001—3 000册

标准书号: ISBN 978-7-111-34793-4

定价: 25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88301066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

销售二部:(010) 88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

现代旅游业发展较快,已形成最具活力的产业。景区是构成旅游业的核心,而旅行社、旅游饭店、旅游交通等是围绕旅游景区向旅游者提供各种追加服务的企业。在旅游业中,人们对交通运输、旅行社、旅游饭店等企业产品的需求是属于派生性的,这些企业提供的产品为旅游者来访起支持和保障作用。旅游者前往某地访问,从根本上是受目的地独特的旅游资源吸引的结果,而景区是目的地旅游资源最集中分布的场所。可见,景区是旅游业构成的核心,在旅游目的地整体旅游产品构成中居于中心地位。长期以来景区在旅游业中的地位没有得到应有的重视,旅游研究中对景区经营管理的研究严重缺失。在长期的旅游教学实践中,我国的旅游高等教育甚至一度出现只讲旅游资源、不讲景区的现象。

旅游景区是综合性的服务系统,实践性强,对人员素质要求高。而从目前情况来看,旅游景区更重视资源的开发利用,服务与管理没有引起足够重视,景区从业人员素质普遍较低,专业化、职业化、综合性人才缺乏,很难满足旅游业发展对景区的要求。从人才培养教育来看,旅游景区专业化、职业化培训教育起步较晚,尚未形成一整套完整的教育模式。本书根据大量旅游景区服务与管理的实践,结合旅游业的相关要求,从全新的角度,系统地介绍旅游景区的服务要求及管理方法,为旅游景区教育提供一个基本教材,同时也为旅游业从业者、旅游业教育者参与旅游景区教学、培训提供一个参考。这些年来很多高校的旅游管理专业也相继开设了旅游景区管理方面的课程,涌现了多种编、著、译的教材,这些针对不同层次学生的教材各有特点,有的理论性强,有的操作性强,有些还有学术创新。本书注重能力的培养,以国家旅游景区服务质量标准为依据,参考大量景区服务与管理实践,做到了理论与实际的良好结合,有一定的前瞻性和先进性。旅游景区服务与管理特征突出,在体系上进行了大胆尝试,书中引用了大量案例进行实践性教学,避免了以往教材重理论、偏实际的做法,为读者提供了一种实在的帮助,力争编写出一本系统全面、深入浅出、适合教学、资料新颖的教材。

本教材由罗颖担任主编,薛宝琪、赵鑫担任副主编。具体编写分工如下:第一、十二、十三章由邯郸学院梅一编写;第二、三、四、六章由南阳师范学院薛宝琪编写;第五、七、十一章由河南财经政法大学罗颖编写;第八章、第九章由中州大学赵鑫编写;第十章由河南工程学院周家怡编写。

由于我们的水平有限,编写时间短,旅游景区发展变化较快,许多问题考虑仍不成熟,书中错误难免,望广大读者及教材使用者多提宝贵意见,以便修订再版时改进。

编 者

目 录

前言

第一章 旅游景区经营管理总论	1
第一节 旅游景区与旅游景区管理概述	1
第二节 旅游景区的管理体制与模式	6
第三节 我国旅游景区经营管理	10
本章小结	12
复习思考题	13
第二章 旅游景区产品管理	15
第一节 旅游景区产品的界定和类型	15
第二节 旅游景区产品的特点	18
第三节 旅游景区产品的构成	20
本章小结	23
复习思考题	23
第三章 旅游景区组织机构管理	25
第一节 旅游景区组织建立的原则与 基本形式	25
第二节 旅游景区组织机构设置与 职权分配	30
第三节 景区组织的运行机制与管理制度	34
本章小结	38
复习思考题	38
第四章 旅游景区战略管理	40
第一节 旅游景区经营战略分析	40
第二节 旅游景区战略管理的原则与过程	44
第三节 旅游景区的品牌战略	46
第四节 旅游景区的竞争战略	50
本章小结	52
复习思考题	53
第五章 旅游景区规划管理	55
第一节 旅游规划与开发的可行性 分析概述	55

第二节 旅游景区规划的系统结构	60
第三节 景区规划的编制和评审	63
第四节 旅游景区规划的发展趋势	66
本章小结	68
复习思考题	69
第六章 旅游景区营销管理	70
第一节 旅游景区营销管理的基本理论	70
第二节 旅游景区营销调研与市场 机会分析	72
第三节 旅游景区目标市场选择与定位	75
第四节 旅游景区营销组合策略	78
本章小结	83
复习思考题	84
第七章 旅游景区形象管理	86
第一节 旅游景区形象设计理论	86
第二节 旅游景区形象策划的主要 方法和内容	90
第三节 旅游景区形象传播策略	94
本章小结	100
复习思考题	101
第八章 旅游景区服务管理	102
第一节 旅游景区接待服务	102
第二节 旅游景区解说服务	106
第三节 旅游景区商业服务	110
本章小结	115
复习思考题	115
第九章 旅游景区质量管理	117
第一节 旅游景区质量管理理论	117
第二节 旅游景区服务质量的内涵	122
第三节 旅游景区质量标准化管	125
第四节 旅游景区质量体系认证	129

本章小结	132	第十二章 旅游景区人力资源管理	163
复习思考题	132	第一节 旅游景区人力资源管理理论	163
第十章 旅游景区安全管理	133	第二节 旅游景区人力资源管理实务	166
第一节 旅游景区安全概述	133	第三节 旅游景区人力资源开发	
第二节 旅游景区安全管理体系	135	思路和策略	173
第三节 旅游安全事故的预防和处理	138	本章小结	175
本章小结	144	复习思考题	176
复习思考题	145	第十三章 旅游景区环境管理	178
第十一章 旅游景区游客管理	147	第一节 旅游景区环境质量标准	178
第一节 旅游景区内游客行为分析	147	第二节 旅游景区环境容量	184
第二节 游客管理的方法	151	第三节 旅游景区环境保护与管理	189
第三节 正确引导游客的行为	152	第四节 旅游景区环境质量认证	192
第四节 旅游景区游客管理的方法	156	本章小结	194
本章小结	160	复习思考题	195
复习思考题	161	参考文献	197

第一章

旅游景区经营管理总论



学习目标

1. 了解旅游景区及其相关术语之间的差异，以及我国旅游景区管理模式的发展趋势。
2. 掌握我国旅游景区管理的主要模式和旅游景区经营管理的主要内容。
3. 运用相关知识对当前景区经营管理现状进行分析、评价。

第一节 旅游景区与旅游景区管理概述

旅游景区是一个国家和地区人文资源、自然景观的精华，是展示民族历史和民族文化的重要窗口。从旅游行业的角度来看，旅游景区是旅游活动的核心和空间载体，是旅游产品的主体成分，是旅游产业链中的中心环节，是旅游消费面的吸引中心，是旅游产业面的辐射中心。在一定意义上甚至可以说，整个旅游业都是依附于旅游景区而存在的。

一、旅游景区

1. 旅游景区的概念

目前，学术界和旅游业界对“旅游景区”尚无严格定义，广义的旅游景区几乎等同于旅游目的地。拥有旅游资源的地方，旅游者乐于光顾的地方，自然就可以称之为旅游景区。它未必是一个地域上有明确边界的地方，博物馆、公园和一些历史古迹遗址是有明确地域边界的，但一些风景宜人的海滨或海滩，滑雪坡地的地域边界就很难确定。它也不一定是长久性的、长期存在的，一些著名的节事、赛事，景区内的各种活动、表演都是有时间性的，如巴西里约热内卢的狂欢节，伦敦白金汉宫前的换岗仪式或一些应季的花卉展览等，错过了一定的时间这个吸引物就不存在了。

而狭义的旅游景区则是一个有组织机构管理的旅游资源区域，一个吸引游客休闲和游览的经营实体，基本上等同于《旅游景区质量等级的划分与评定》(GB/T 17775—2003)中对“旅游景区”(Tourist Attraction)的定义，即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。其具有参观游览、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,以及工业、农业、经贸、科教、军事、体育、文化艺术等各类旅游景区。

根据这个定义,一个经营性的旅游景区至少应包含以下 5 个要素:

- (1) 经营主体 有统一的经营管理机构对景区进行管理。
- (2) 独立职能 景区应是一个独立的职能单位,要有专门的人、财、物和场所。
- (3) 空间范围 景区的空间地域范围应是明确固定的。
- (4) 旅游功能 应满足游客的旅游消费需求。

(5) 服务设施 旅游景区要有必要的服务设施,如交通设施、住宿设施、餐饮设施等,这样才能为旅游者提供相应的服务产品。

2. 旅游景区的类型

对旅游景区进行分类,有助于了解旅游景区的性质,提高旅游景区的管理效率和服务水平。按照不同的分类标准,旅游景区有多种分类方法。例如,按照主要旅游资源的类型可分为自然类旅游景区、人文类旅游景区、主题公园类旅游景区和社会类旅游景区;按照景区的主导功能分类则可分为观光类旅游景区、度假类旅游景区、科考类旅游景区和游乐类旅游景区;按照旅游景区的质量等级可分 A 级、2A 级、3A 级、4A 级、5A 级共 5 个类型。通常较多采用的是按照资源属性的不同对旅游景区进行分类。

(1) 自然类旅游景区 以名山大川、江河湖海为代表,在全国的旅游景区中占有比较大的比重,也是现在旅游者旅游的一个热点,当前生态旅游、回归大自然的旅游理念逐渐深入人心,使自然类旅游景区的旅游热度升温很快。

(2) 人文类旅游景区 最具代表性的是以古建筑为主体的人文类旅游景区,多数人文类旅游景区都是依靠这样的资源在市场上生存和发展,如故宫、颐和园、八达岭及一些寺庙。

(3) 主题公园类旅游景区 开我国主题公园类旅游景区先河的是 1984 年河北正定的“西游记宫”,投资 200 万元 3 个月收回投资。紧跟着全国就开始大兴“西游记宫”热。具有标志性意义的是 1989 年深圳的锦绣中华旅游区开业,再加上后来的民族文化村、世界之窗,在全国掀起了主题公园建设的热潮。全国投资在一亿元以上的主题公园一共有 300 多个。

(4) 社会类旅游景区 这是与上述传统旅游景区完全不同的旅游景区类型,它突破了人们对旅游景区界定的定式。只要是利用社会资源吸引旅游者,开展旅游经营业务,并形成相对独立的旅游景区都可以称之为社会类旅游景区。例如,利用工业企业或工业园区开展的工业旅游、利用生态农业资源开发的生态农业旅游以及借助高等院校和科研机构开展的修学旅游等都可以形成相应的社会类旅游景区。

二、与旅游景区相关的概念

在我国与旅游景区相近、相关的概念有很多,如风景名胜区、自然保护区、森林公园、地质公园、世界遗产等,它们之间存在着或多或少的差异,而生活中人们往往不加区别,

互相混用,造成了表述上的混乱。

1. 风景名胜区

根据国务院 2006 年 9 月新修订的《风景名胜区条例》,风景名胜区是指具有观赏、文化或者科学价值,自然景观、人文景观比较集中,环境优美,可供人们游览或者进行科学、文化活动的区域。风景名胜区划分为国家级风景名胜区和省级风景名胜区。国务院建设主管部门负责全国风景名胜区的监督管理工作。国务院其他有关部门按照国务院规定的职责分工,负责风景名胜区的有关监督管理工作。

自 1982 年起至 2009 年底,国务院总共公布了 7 批、208 处国家级风景名胜区。实际生活中,几乎所有的风景名胜区都可以建设成为经营性的旅游景区,这也是人们常常将二者混同的原因,但从旅游景区的分类可以看出,旅游景区并不仅限于风景名胜区,风景名胜区是旅游景区的重要组成部分。

2. 自然保护区

根据国务院 1994 年 10 月 9 日发布的《中华人民共和国自然保护区条例》,自然保护区是指对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、陆地水体或者海域,依法划出一定面积予以特殊保护和管理的区域。自然保护区分为国家级自然保护区和地方级(省、市、县)自然保护区。国家对自然保护区实行综合管理与分部门管理相结合的管理体制。国务院环境保护行政主管部门负责全国自然保护区的综合管理。国务院林业、农业、地质矿产、水利、海洋等有关行政主管部门在各自的职责范围内,主管有关的自然保护区。

我国建立自然保护区的目的是保护珍贵的、稀有的动物资源,以及保护代表不同自然地带的自然环境的生态系统,还包括有特殊意义的文化遗迹等。其意义在于:

(1) 保留自然本底 它是今后在利用、改造自然中应循的途径,为人们提供评价标准以及预计人类活动将会引起的后果。

(2) 贮备物种 它是拯救濒危生物物种的庇护所。

(3) 科研、教育基地 它是研究各类生态系统的自然过程、各种生物的生态和生物学特性的重要基地,也是教育实验的场所。

(4) 保留自然界的美学价值 它是人类健康、灵感和创作的源泉。

1956 年我国在广东省肇庆建立了第一个自然保护区——鼎湖山自然保护区。截至 2011 年 9 月,我国已建成 335 个国家级自然保护区。我国对自然保护区采取保护、科研教育、生产相结合的方式,在不影响保护区的自然环境和保护对象的前提下,还可以和旅游业相结合,旅游只是自然保护区的一个副产品。

3. 森林公园

根据国家林业部(现国家林业局)1994 年 1 月发布的《森林公园管理办法》,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。国家林业局主管全国森林公园工作。森林公园分为国家级、省级和市县级 3 级。

我国第一座森林公园是 1982 年设立的张家界国家森林公园。截至 2010 年 5 月,我国已建立各级森林公园 2458 处,其中 730 处国家森林公园。2006 年至 2009 年,全国森林

公园共接待森林旅游人数超过 10.66 亿人次,以门票为主的森林旅游直接收入达 690 亿元,创社会综合旅游收入超过 5 700 亿元。森林旅游产业一直保持着快速、良好的发展态势。森林公园已经成为人们休闲、度假、养生、健身的重要场所,森林旅游产业逐步成为林业产业体系中最具活力和最具发展前景的新兴产业。

4. 地质公园

根据 1995 年 5 月 4 日发布的《地质遗迹保护管理规定》,对具有国际、国内和区域性典型意义的地质遗迹,可建立国家级、省级、县级地质遗迹保护段、地质遗迹保护点或地质公园。

地质公园是以具有特殊地质科学意义,稀有的自然属性、较高的美学观赏价值,具有一定规模和分布范围的地质遗迹景观为主体,并融合其他自然景观与人文景观而构成的一种独特的自然区域。它既为人们提供具有较高科学品位的观光旅游、度假休闲、保健疗养、文化娱乐的场所,又是地质遗迹景观和生态环境的重点保护区,地质科学研究与普及的基地。截至 2009 年 8 月,国土资源部一共公布 5 批共 182 家地质公园。国务院地质矿产行政主管部门在国务院环境保护行政主管部门协助下,对全国地质遗迹保护实施监督管理。

地质公园分为国家级、省级、县级 3 级。此外,由联合国教科文组织组织专家实地考察,并经专家组评审通过,经联合国教科文组织批准的地质公园,称世界地质公园(Global Geo Park,简称 GGN),中国目前共有 20 个世界地质公园。

5. 国家公园

由国家政府部门在全国范围内统一管理的“国家公园”从 2008 年才刚刚起步。2008 年 10 月 8 日,中国环境保护部和国家旅游局已批准建设中国第一个国家公园试点单位——黑龙江汤旺河国家公园。该公园地处小兴安岭南麓,范围包括汤旺河原始森林区和汤旺河石林区。此区域是松花江一级支流汤旺河的源头,植被覆盖率 99.8%以上。以红松为主的针阔叶混交林是亚洲最完整、最具代表性的原始红松林生长地,同时分布着大量云杉、冷杉、白桦、椴树等多达 110 余种珍贵树种。区域内生物多样性丰富,有野生植物 612 种,国家重点保护珍稀濒危植物 10 种;野生动物 250 多种,国家重点保护的珍稀濒危物种 40 余种。区域内自然景观独特,百余座花岗岩石峰构成了奇特的地质地貌,是目前国内发现的唯一一处造型丰富、类型齐全、特征典型的印支期花岗岩地质遗迹。

环境保护部和国家旅游局决定开展国家公园试点,主要目的是为了在我国引入国家公园的理念和管理模式,同时也是为了完善我国的保护地体系,规范全国国家公园建设,有利于将来对现有的保护地体系进行系统整合,提高保护的有效性,切实实现保护与发展双赢。

6. 世界遗产

世界遗产是指被联合国教科文组织和世界遗产委员会确认的人类罕见的、目前无法替代的财富,是全人类公认的具有突出意义和普遍价值的文物古迹及自然景观。狭义的世界遗产包括“世界文化遗产”、“世界自然遗产”、“世界文化与自然遗产”和“文化景观”4 类。广义概念,根据形态和性质,世界遗产分为文化遗产、自然遗产、文化和自然双重遗产、记忆遗产、人类口述和非物质遗产(简称非物质文化遗产)、文化景观遗产。

联合国教科文组织注意到世界各国文化遗产和自然遗产有遭受到破坏的威胁,一方面因年久腐变所致,另一方面社会和经济条件使情况恶化,造成更加难以对付的损害或破坏

现象,而任何文化或自然遗产的破坏或毁灭都会使全世界遗产枯竭。一些国家保护这类遗产的工作不是很完善,原因在于这项工作需要大量投入,而有些国家却不具备充足的经济、科学和技术力量,故联合国教育、科学及文化组织考虑到为此有必要通过采用公约形式的新规定,以便为集体保护具有突出的普遍价值的文化和自然遗产建立一个根据现代科学方法制定的永久性的有效制度,使这些全人类的世界遗产得以留存,于是联合国教育、科学及文化组织在1972年11月16日通过了《保护世界文化和自然遗产公约》。

中国于1985年12月12日加入《保护世界文化和自然遗产公约》。1999年10月29日,中国当选为世界遗产委员会成员。中国于1986年开始向联合国教科文组织申报世界遗产项目。自1987年至2011年6月,中国先后被批准列入《世界遗产名录》的世界遗产已达41处,其中文化遗产26处、自然遗产8处、自然与文化遗产4处、文化景观3处,数量居世界第三位。此外还有列入“人类口述和非物质文化遗产代表作”的非物质文化遗产4处,列入《世界记忆遗产名录》的世界记忆遗产4处。

除此之外,还有水利系统内的水利风景名胜区、文物系统的文物保护单位等。不同的牌子有不同的内涵和要求,风景名胜区、A级景区、森林公园、地质公园乃至自然保护区等在设立目的、依据、功能定位、考核体系、管理方式等方面存在很大差异,在旅游功能、科学功能、保护功能等方面的侧重和许可区域亦有所不同。但我们经常会发现,在一个景区的门口会同时挂上多个牌子,如九寨沟身兼国家级自然保护区、风景名胜区、森林公园3块牌子,张家界在不大的范围内更是集森林公园、自然保护区、地质公园、风景名胜区4块国家级牌子和世界自然遗产、世界地质公园2块世界级牌子于一体。虽然由于不同部门的行政管理使命与内容存在差异,基于某一地块的森林公园、风景名胜区、自然保护区等的边界不完全重合,在划定规划保护范围的时候也不会完全一致,但事实上已经造成了我国景区行政管理体制上的政出多门、条块分割。

景区争相挂牌子、上级别,主要是看中了其后的拨款机制、项目机制等带来的直接经济效益和知名度提高后带来的无形资产等间接经济效益。自然保护区可以争取国家投资和贷款,风景名胜区可以开展旅游,森林公园可以进行综合开发,因此只要能沾上边,同一块区域难免重叠设置自然保护区、风景名胜区、森林公园、地质公园等,实际上是想将方方面面的可利用资源一网打尽。由于在这4类管理体系中我国最先组织起来的是自然保护区,而自然保护区对商业开发的管理是最严格的,许多自然保护区为了不被政策限制,利用几块牌子的评审体系资源要求上的共同点和开发限制上的不同点,再挂一块牌子,就能两手抓。这种“一地两用”不仅引起了管理目标的混乱和不同管理部门间的冲突,也给地方故意混淆二者管理界限、无序开发留下了突破口。

为此2006年修订的《风景名胜区条例》规定:新设立的风景区与自然保护区不得重合或者交叉;已设立的风景区与自然保护区重合或者交叉的,风景名胜区规划与自然保护区规划应当相协调。

三、旅游景区管理

旅游景区大多数是一种不可再生的资源性产品,当开发建设完成之后,要延长旅游景区的生命周期,重要的是不断更新旅游产品,丰富文化内涵,提高管理水平,提升服务质

量。我国的旅游景区开发时间早,发展速度快,规模大、数量多、底蕴深、类型全,名列全球之冠。但旅游景区管理却体制多元、方法简单,管理水平与质量落后于世界旅游经济发达国家。

2009年零点调查发布的《新型娱乐设施潜力调查报告》显示,全国2500个主题公园沉淀了1500亿元投资,其中70%处于亏损状态,仅有10%左右盈利。其中的代表是亚洲投资最大(10多亿元)的科幻公园——福禄贝尔乐园于1998年1月宣布破产清资,投资上亿的通什海南中华民族文化村开业不到8个月就倒闭。武陵源为了保住“世界自然遗产”这一金字招牌,不得不拆除违规建筑,耗资3.45亿元,相当于1990年到2001年底武陵源所有门票收入的总和。在我国开展旅游的自然保护区,有44%的保护区存在垃圾公害,12%出现水污染,11%有噪声污染,3%有空气污染……

诸如此类的问题充分暴露出我国旅游景区在实际发展过程中存在许多问题,如旅游市场上的过度竞争、专业化水平不高、部门性与行政性的垄断、地区性的分割、旅游网络化程度低、资产流动性差和旅游企业间联合进展缓慢、旅游基础设施不完善等,要促进旅游景区的良性发展,必须加强对旅游景区的科学管理。

旅游景区管理是管理者对旅游景区的人、财、物、信息等多种资源进行有效整合,以实现旅游景区的经济效益、社会效益和环境效益的平衡,并实现旅游景区可持续发展的过程,具体包括:开发与利用景区内旅游资源,建设景区旅游吸引物;从事旅游景区的日常经营,销售景区旅游吸引物,实现景区经营的经济、社会与环境效益,包括对旅游景区的产品设计和组合;为组合旅游产品而进行人、财、物的协调与组织;市场营销;旅游服务的提供;资源保护与环境维护,培育景区持续的旅游吸引物;景区的安全管理与服务质量管理,传递旅游吸引物等。

第二节 旅游景区的管理体制与模式

我国的旅游景区体制复杂、政出多门,加之普遍存在专业管理人才缺乏、基础设施薄弱、资金投入不足等问题,使得许多景区运营水平低,市场适应能力弱,缺乏可持续发展后劲,极大地束缚了我国旅游景区的发展。所以,建立一套既有利于资源保护,又有利于景区管理的管理体制,同时采用适应景区发展需要的经营机制,具有很强的现实意义。

一、我国旅游景区的体制和管理现状

据相关调查显示,目前我国2万多家旅游景区中公有制旅游景区比例在80%以上,并且大多数景区承担着多种功能,如自然保护、文物保护、科学研究、考察接待等,经营功能只不过是其中的一种而已。景区的经营收入绝大部分来源于门票,特别是自然类和人文类的旅游景区,受限于多种因素,景区的多种特色经营活动一直开展不顺利,无法形成产业链,加上景区管理成本高、负担重,因而大多数景区经营效益不理想,难以实现价值的最大化,在一定程度造成了资源的闲置与浪费。

二、景区经营管理模式及利弊

1. 政府专营模式

这种模式是由政府成立的管理机构对景区进行经营管理,实行财政统收统支。这种模式有利的是政府可以全面协调各职能部门,全面整合社会资源,可以使景区快速发展。不利的是政府可能将景区作为摇钱树,特别是一些落后的地区,景区是政府的财政来源,根本不可能有余钱用于对景区的保护和开发。加上经营管理上由于所有者缺位,没有人对景区的经营效益负责,导致人浮于事,效益低下,或内部人吃光,或成为接待景区。

政府专营模式通常的表现形式有县(市)政府直管、管理局管理、乡镇管理和“分而治之”管理4种情况。

(1)县(市)政府直管是指政府直接管理旅游风景区,最大的好处在于能全面负责整个风景区的规划、开发和管理,拥有规划、投资开发、管理、保护、地方立法等权限,其各职能部门可以成为行政执法主体,可以避免出现“分而治之”管理模式下各行其是、各自考虑局部利益、重复建设的弊端。但存在的问题是,许多旅游景区范围大,超越了县、市管辖的范围,反而会出现分而治之、争夺旅游资源和客源的现象。

(2)管理局管理是指一个旅游区由上级政府设立的风景区管理局进行统一管理。按有关法律或文件规定,管理局下面设立一系列职能管理机构,与同一行政级别的政府内设机构设置相对应。上级政府设立风景区管理局的目的,是有专门的组织机构对风景区进行规划、开发、管理,但事实上由于管理局不是一级地方人民政府,只是一个行政管理机构,管理局设置的这些职能管理机构都没有行政执法权,所实施的管理可以说是合理不合法,加上与所在政府及各方面的利益矛盾,造成了管理局责、权、利难于全面落实,无法对整个风景区全范围实施有效管理和开发。

(3)乡镇管理是指一个旅游景区由一个乡镇政府直接进行管理。采用这种管理模式的旅游景区一般都是新开发的,或景区范围分别由几个行政区管辖、主要景点以外的景区由所在乡镇政府进行开发管理,这种管理模式的优劣与县(市)政府直管模式相类似,但它在开发投资、配套服务、管理力度上又比不上县(市)政府直管的景区。

(4)“分而治之”管理是指一个旅游区分别由两家以上行政单位进行管理,如国土部门管理景区内的土地及地质景观、文保部门管理景区内的文物、旅游部门管理景区的接待和服务设施等,这种管理模式很容易造成各个部门争夺局部利益而不利于整个景区的发展。

2. 经营权转让模式

这种模式主要是景区开发或经营者采用租赁、承包或买断方式取得一定时期内的景区开发或经营权。该模式的特点是:通过租赁或承包方式,政府可能不需要通过太多努力和投资就可以获得比自己经营还要多的收入,通过卖断方式则可以一次性获得数量可观的资金用以解决政府的财政困难。

这种模式的优点是景区的经营权和所有权分离,有利于开发商或经营者的自主经营,最大限度地使景区资源市场化,同时也可为景区提供市场增量。但是,景区的价值是通过经营者的努力来实现的,经营好了可以价值无限,经营不善可能贬值甚至导致经营者亏损。因此,在租赁或卖断时,以什么标准作价是一件很困难的事,很容易采用暗箱操作导致国

有资源价格低估和国有资产流失。

另外,景区的经营管理及开发具有很强的专业性和管理的继承性。若承包经营者或者买断者不懂景区经营管理规律,缺少经营管理人才,缺少对景区历史的了解和对发展的前瞻性,对景区进行掠夺性的经营开发和经营效益上的短期行为,很可能导致对景区的严重破坏。因此,应选择专业的景区投资管理公司进行租赁、承包或卖断。

3. 现代企业管理模式

这种模式通常有以下两种方式:

(1) 委托管理 就是景区所有者将景区委托给一家专业的景区管理公司负责经营管理,委托方负责景区的规划、投资建设、资源保护和关系协调等,并根据管理方的管理内容、经营情况等综合因素支付其适当的管理费用。

(2) 合作经营 景区所有者以景区内的经营性资产评估作价,吸收其他专业景区管理机构及其他经济成分组成多元化的股份公司,用现代企业制度对景区进行经营和开发。

景区采用现代企业管理模式的最大特点是:将景区的职能管理部门与经营者分开,避免了景区职能管理部门既当裁判又当教练,同时还是运动员的局面。作为政府派出部门的景区管理委员会或管理局等职能管理部门,只负责景区的发展规划、建设方案审批和资源保护监管。景区经营者(组建的适合现代企业制度管理的股份公司)则主要以效益最大化为目的开展景区经营活动,包括游客服务、景点维护和市场营销等。这一模式为景区的开发和景区保护提供了一个切实有效的制度保证,同时也能有效地避免国有资源的流失。

例如,1999年武夷山景区以国有的经营性资产作价占总股本的51%,吸收民营资本和内部职工以现金入股占总股本的49%,发起设立武夷山旅游发展股份有限公司,景区管委会以营业收入的50%上缴政府作为景区特许经营权费,将景区的经营权交给公司。到2002年,仅上交政府的特许经营权费就比1999年管委会自营的总经营收入还有多,加上税收等,政府从景区经营中所得的财政收入比原来自己经营高出几倍。但是,采用现代企业管理模式经营景区也要注意各方利益分配和权利的均衡,要有一致的目标,而且要经常修订目标。因此,双方在合作前需要很好地沟通,避免事后发生矛盾,导致合作的失败。

三、我国景区管理模式的发展趋势

景区多头管理是我国目前旅游景区发展过程中面临的一大顽疾,而其中最令人关注的就是旅游景区的所有权和经营权问题。从前述3种经营管理模式,我们可以清楚看到要实现旅游开发与资源保护的协调发展,关键在于体制创新,走所有权与经营权分离及市场化道路是势在必行的。景区作为旅游产业链中的核心部分,具有双重属性。从景区的旅游属性来说,它是一种商品,需要进入市场,体现价值,追求利益最大化;而从景点的自然属性来看,它是大自然赐给人类的一种宝贵资源,不可再生,容易遭到破坏,需要得到较好的保护,尤其是世界遗产地的景区。因此,处理好旅游开发与景区保护的关系便是摆在人们面前的重要问题。

因此,政府应该根据景区资源隶属不同的行政管理主体的现状,把旅游行政管理部门作为国家旅游资源归口管理的唯一代理人,集中行使景区的行政管理权,原有归口部门

对其行为进行监督管理和委托管理。同时继续推行产权制度改革,不仅要实现政企分开,把一部分职能转让给有能力、有责任的企业和承包商,从宏观上给予企业一定的指导,这样旅游管理部门就有了明确的权限和职能,企业也有了明确的责任。

1. 国家应进一步放开行业市场准入制度,鼓励民间资本和外资投向旅游景区项目

由于政府资金的投入有限,而我国的旅游资源又非常丰富,各类各级别的旅游景区数目颇多,还有一些具有潜力正在开发或准备开发的景区。所以,让所有的旅游资源的开发都依靠国家的投入是不现实的。而我国加入 WTO 后,外资进入我国的旅游业是必然趋势,尤其是允许外资进入我国旅游资源的开发领域,开发经营景区的项目。这种方式一方面可以弥补国内资金的不足,加快旅游业向更高水平、更高质量发展;另一方面可以更为有效地开发利用现有的旅游资源,实现开发与保护的良性循环,提高我国旅游业的整体质量和市场竞争力,创建具有国际影响力的旅游品牌项目。因此,在适当、逐步放开行业市场准入制度的同时,政府应该以一定的优惠政策,大力鼓励民间资本和外资进入旅游产业,投资于景区项目,采取“谁投资、谁决策、谁受益、谁负责”的管理模式,达到资源的优化配置。对于投向广大中西部地区的景区项目的投资者,政府还可以给予税收及其他方面的优惠。

2. 国家应该按照不同的类别和等级,有步骤地转让景区的经营权

就文物保护单位而言,它具有多重价值(包括广义的文化价值、经济价值和服务价值等),是唯一的,摧毁后不可以恢复,并且与地方和社区的关系是天然和紧密的,所以它的经营要求营利、公益性和保护三者的统一结合。因此,对于不同类别的景区,如历史文物类、自然景观类、休闲娱乐类等,应该采取不同的开发经营政策。同时景区经营权的转让应该按照不同的级别区别对待。属于世界级的景区,即世界自然文化遗产,经营权绝对不允许转让。但其他级别的景区,则可以根据具体的情况,如国家财政支出状况、地方财政压力、景区的重要性和特殊性等方面,采取相应的开发经营策略。尤其是对于一些意义不大但潜力不错,而当地政府无力开发的景区,完全可以转让经营权,实现双赢的局面。

当然,在景区经营权转让的过程中,应该有计划、有步骤地稳步推进,切不可操之过急,盲目开发。一方面,景区的资产评估需要一定的过程,而政府也要给企业必要的指导和引导;另一方面,企业也要对景区的投资项目进行细致、谨慎的考核与评价,积极配合政府的监督、管理行为。这个过程是不可缺少或缩短的,只有这样才能顺利实现景区经营权的转让。

3. 获得景区经营权的企业应该注重对景区的开发与保护,保持生态平衡

企业在获得景区的经营权之后,不仅要想方设法实现利润目标,还应该把对景区的保护作为自己的责任与义务,为实现旅游业的可持续发展尽自己的一份力。这就需要企业树立良好的道德准则,把公益性也作为工作的一部分,重视景区的环境保护,进行宏观环境分析,对于要开发、改建的景区项目制定切实可行的计划书,注重对资源的保护,最终实现经济、环境、社会三大效益的均衡目标。

4. 国家应该建立一套完备的旅游企业监督、管理机制

国家对于经营权转让的景区,应该不断地完善相关的法律法规,建立一套完备的旅游企业的监督、管理机制。尤其是对于经营权转让过程中以及转让后出现的问题与矛盾

进行详细明确的解释与指导,从而培育出规范的旅游市场,实现景区资源开发与保护的有机统一。

此外,目前处在交叉地带的许多景区,由于在行政划分上同时属于多个地区管理,导致出现了实际上的无人管理,或只从自己受益的角度规划与开发,注重局部利益,没有形成大旅游的观念。鉴于全国都存在许多处在交叉地带的旅游资源,建议在这些区域打破行政界限成立高于行政划分之上的专门的旅游发展组织,负责交叉地带旅游资源的规划与开发,地方不再对其进行直接管理,而是托管形式。该组织直属上一级旅游局并对其负责,但在景区的规划与开发过程中地方各级相关部门要给予一定的配合和支持,争取发挥特有资源的优势,实现最优的共赢局面。

第三节 我国旅游景区经营管理

一个旅游景区无论先天优势多么突出,若不辅以良好的经营管理,其生命力和吸引力就必然下降甚至消失。经营战略是旅游景区生存、发展的方向,没有正确的战略指导,其发展必然盲目无序。在此基础上,景区经营应立足于客源市场的需求,充分借鉴国内外成功的旅游景区及相关行业管理经验,努力保持产品和服务上的高质量,并不断创新。

一、质量管理——旅游景区经营管理的核心

旅游者在旅游景区的整个经历是否令人难以忘怀,依赖于其在景区整个旅游过程所遇到的所有表现。整个游览链条上的人、景、物都在向游客提供服务,都对游客记忆的形成有所贡献,都对游客是否产生满意和愉快的心理起到一定作用,服务提供者的态度和他們与旅游者的交流及景区内所有项目内容质量都非常关键。作为旅游景区,必须保证能够提供超出顾客期望的旅游经历,因此实施全面质量管理非常重要,这要求旅游景区的经营和管理必须最大限度地让游客满意。

现在很多景区没有严格执行A级景区标准,市场秩序混乱,诚信建设不够,管理体系不健全,标准化管理薄弱。像肆意兜售商品,商品无明码标价,随意出租柜台,展室中物品摆放凌乱等现象屡见不鲜。

旅游景区的特性决定其产品是以服务形式表现产品,其特殊性在于它本身带有感情色彩,它提供人对人的服务。即使景区制定的服务规范解决了技术和标准问题,但在感情交流方面无法由服务规范来规定。因此管理应从人入手,只有坚持以人为本,充分理解被管理者的要求和愿望,尊重、关心、帮助、信任员工,员工才会贡献才智,付出自己的情感,全面质量管理方能落到实处。

二、品牌营销——旅游景区决胜的关键

提到熊猫的形象就会想到四川,提到浪漫之都就会想到大连,这就是品牌的魅力。品牌是一块金字招牌,是一种口碑,是一种口味,是一种格调,是消费者对产品一切感受的总和。只有“独一无二”,和别人不一样,才能够形成独特的品牌。华山的险、黄山的奇、

峨眉的秀、青城幽，有的地方可能比这些地方还好，但是游客记不住，因为它们已经占据了游客心中的认知或者认同。

实施品牌营销要求景区面向市场，积极进取，勇于竞争并围绕让游客满意为宗旨这一目标来开展各方面工作，树立产品唯我独尊的思想，争创名牌旅游产品，以促进景区在竞争中生存和发展的动力。

景区应根据市场需求，结合自身的实际情况进行调研，市场需求是第一位的，市场又是千变万化的，要创名牌，必须掌握市场变化，适应游客需求，同时还要摸清自己的优势、管理水平及经营现状，在此基础上制定品牌营销战略。

在具体操作上，应加大品牌营销宣传力度，充分发挥新闻媒介的作用，形成轰动效应；建立充满活力的市场营销机制，抓住产品开发、队伍建设、促销手段等几个关键环节；巧妙运用营销组合，进行全方位营销，在营销上应注重实效性和针对性，以最少的花费获得最佳效果；在促销策略上应巧借品牌优势，进行奇思妙想，适时实施价格促销策略、赠品促销策略、趣味促销策略、节庆事件促销策略、返还促销策略、积分奖励促销策略及参展促销策略等，以提高景区品牌形象，增加景区对游客的吸引力。

三、企业文化——旅游景区生命的灵魂

企业文化不仅是一种文化现象，更是一种管理思想，它能起到提高管理水平、管理效益的作用。建立自己的企业文化是旅游景区生存与发展所必需的。一个成功景区，其经营管理的内核总是蕴涵着独具特色的文化。其表层是可见于形、闻之有声、触之有觉的物质文化；其里层是从领导体制、组织结构、规章制度等所反映出来的指导思想。其核心是精神文化，包括理想信念、价值取向、经营哲学、行为准则等。

良好的企业文化是职工发挥主动性、积极性的基础，在决策正确、目标明确的前提下，让全体职工都知道应该干什么和怎样干，以共同的价值观去建立一种共识，建造一个命运共同体。企业文化作为经营管理中一只看不见的手，通过人们的共识而对管理系统产生调节力，对管理要素产生协调力。

优秀的景区企业文化是旅游景区的无形资产，能够造就高适应性、高凝聚力、高美誉度的景区，更能够造就高智慧的群体，企业文化是旅游景区的生命灵魂。景区本身是一个处于特殊的地理位置，具有人文特质和生态特色的地方，景区特色的打造就需要在景区现有资源的前提下赋予其更深的含义，将企业的文化理念体系渗透其中，二者有机结合，使得游客在享受山水美景的同时还享受到企业文化赋予的更深意义，令人流连忘返，产生经济效益和社会效益。企业文化建设是一个系统的长期工作，要把这种优秀的核心价值观不断地延续下去，就需要企业在长期的经营管理活动中不断践行和强化这一核心价值观。

四、可持续发展——旅游景区生存的必由之路

旅游可持续发展的实质要求旅游与自然、文化和人类生态环境成为一个整体，在保持和增进旅游业未来发展的同时，满足旅游者和旅游地居民当前的各种需要。过热的、失控的旅游景区经济发展，短期内会带来表面的繁荣，但随之而来的是生态环境的严重破坏和