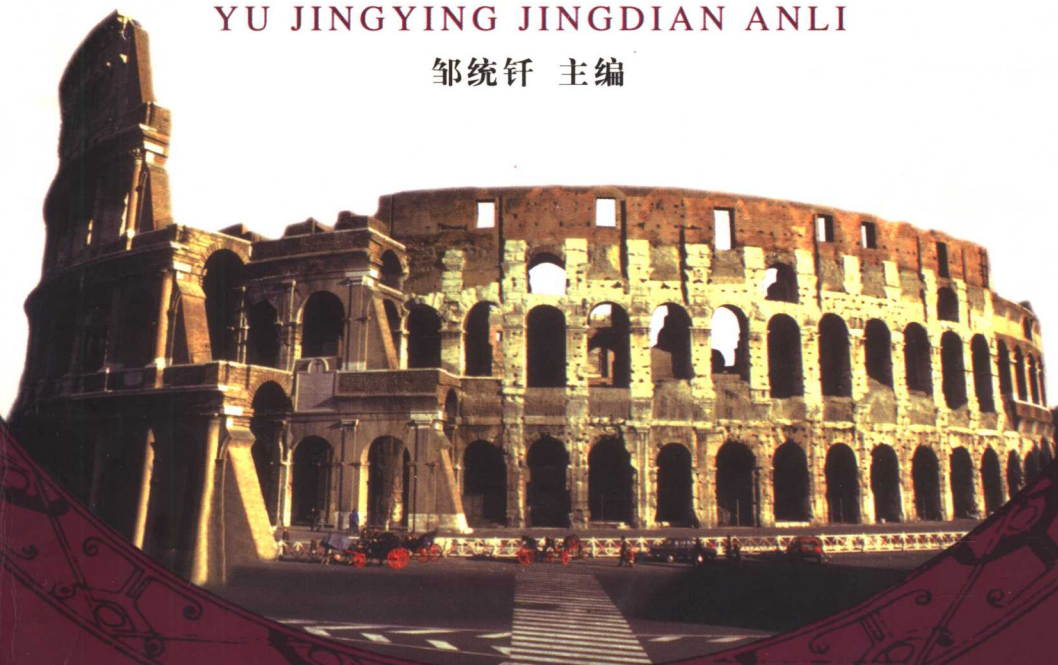


全国旅游专业系列教材

旅游景区开发与经营经典案例

LÜYOU JINGQU KAIFA
YU JINGYING JINGDIAN ANLI

邹统钎 主编



旅游教育出版社

全国旅游专业系列教材

旅游景区开发与经营经典案例

LÜYOU JINGQU KAIFA
YU JINGYING JINGDIAN ANLI

邹统钎 主编

旅游教育出版社

责任编辑:魏志国

图书在版编目(CIP)数据

旅游景区开发与经营经典案例/邹统钎主编. —北京:

旅游教育出版社, 2003.11

ISBN 7-5637-1120-1

I. 旅… II. 邹… III. ①旅游点—旅游资源—资源开发—案例②旅游点—经济管理—案例 IV. F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 052935 号

旅游景区开发与经营经典案例

全国旅游专业系列教材

旅游景区开发与经营经典案例

邹统钎 主编

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 @ sohu.com
印刷单位	三河市文化局灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	23.25
字 数	374 千字
版 次	2003 年 11 月第 1 版
印 次	2003 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1—8 000 册
定 价	38.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

旅游景区是旅游业的重要组成部分,是吸引旅游者的核心。由于旅游景区类型繁多,功能不一,其管理方法自然没有统一的模式,再加上学术界在这一领域的研究相对滞后,使得长期以来对这一领域的开发与管理缺乏科学的理论指导。

近些年来,有关旅游景区的开发与经营成为创新最多、争论也最多的领域。如何及时总结这些创新、争论,并将其上升到理论高度,已成为教学科研工作者的迫切任务。为此,我们以现代旅游景区开发与经营理论做指导,根据国内外最新研究成果,针对我国旅游景区开发管理中的实际问题,编写了这本《旅游景区开发与经营经典案例》。

本书所选案例充分遵循案例教学的特点和行业需求,涉及开发规划、市场营销、国务管理、节庆表演、员工培养、资源保护、资本运作、法律法规等旅游景区的方方面面,较为全面地反映了国内外在旅游景区建设与管理方面的经验教训,具有较强的针对性和实用性。在案例的取舍上,充分体现了经典性、针对性。即重在选择那些在景区建设与管理中具有典范性的景区管理案例,如美国黄石国家公园、迪斯尼主题公园等中外景区的管理模式与经验,旨在反映世界旅游景区建设管理的发展历程和现状水平,有利于读者在全球化的背景下学习吸收世界各国在旅游景区开发管理方面的经验与教训,丰富我们的管理经验,提升我们的管理水平。此外,每篇案例都附有精当的评析,目的是有利于读者更好地把握案例的要点和主要精神,有助于进一步思考与分析,解决旅游景区建设与管理中的实际问题。相信本书的出版将对未来旅游景区的开发与管理提供有益的参考。

近年来,旅游景区开发与经营的理论教材已经出现了许多不同的版本,但作为专门研究旅游景区开发与经营案例的,本书是国内的第一本。因此,它的价值不言而喻。原理教材主要是告诉读者应该如何做,而案例教材则是告诉读者,成功者是怎么做的,失败者是怎么做的。他们的经验与教训是经过实践检验的。案例的好处在于可操作性,人们学习案例后不但知道什么是对,而且知道怎样做。

本书适合作为旅游院校的专业教材,也可作为旅游景区经营管理人员以及旅游行业管理人员的参考用书。由于案例通俗易懂,本书也很适合有管理经验的旅游管理人员作为职业培训教材。由于本书长于案例分析,有关旅游景区开发与经营的理论提及不多,因此使用时最好作为旅游景区开发与管理原理的配套用书。

编者

目 录

总论 旅游景区管理的现状、问题与目标模式	(1)
第一节 中国旅游景区分类、功能与治理体制	(1)
第二节 旅游景区开发经营遭遇的挑战	(4)
第三节 目标模式的理论依据:旅游体验论与可持续发展观	(7)
第四节 旅游景区管理目标模式的实施准则	(12)
第五节 旅游景区开发与经营实践案例	(19)
参考文献	(20)

总体战略篇

案例1 黄石公园可持续发展战略	(25)
第一节 旅游景区可持续发展的含义	(25)
第二节 黄石公园概况	(26)
第三节 黄石公园的守护者	(27)
第四节 资金运作	(32)
第五节 资源保护	(36)
第六节 宣传教育	(40)
第七节 科学研究	(44)
第八节 黄石公园可持续发展战略的评价	(49)
附录 黄石公园历年来访游客人数表	(51)
思考题	(51)
参考文献	(52)
案例2 博鳌:亚洲首脑每年聚会的胜地	(53)
第一节 概况	(53)
第二节 总体发展规划	(54)
第三节 发展阶段规划	(56)
第四节 博鳌蓝色海岸	(58)
第五节 博鳌亚洲论坛	(62)

第六节 生态环境保护	(66)
第七节 博鳌在规划开发过程当中的可取之处	(68)
第八节 由博鳌亚洲论坛所引起的思考	(69)
附录:博鳌开发大事记	(71)
思考题	(72)
参考文献	(72)

开发规划篇

案例3 天目湖:规划先行、体育造势	(77)
第一节 概况	(77)
第二节 旅游资源条件	(78)
第三节 市场分析	(79)
第四节 旅游产业背景	(82)
第五节 资源开发与项目策划	(83)
第六节 案例评析	(88)
思考题	(90)
参考文献	(90)
案例4 碧峰峡:民营资本塑造生态乐园	(92)
第一节 景区概况	(92)
第二节 生态乐园的开发与管理模式	(95)
第三节 案例评析	(99)
思考题	(100)
参考文献	(100)
案例5 绵山:民营资本开发风景名胜的典范	(102)
第一节 背景介绍	(102)
第二节 景区开发的“精品”意识	(103)
第三节 企业化管理的景区经营模式	(106)
第四节 案例评析	(109)
思考题	(109)
参考文献	(110)

经营管理篇

案例 6 乐山大佛:借势营销,创造“注意力经济”	(113)
第一节 旅游环境分析	(113)
第二节 核心旅游资源分析	(115)
第三节 景区通达性分析	(116)
第四节 客源市场分析	(117)
第五节 营销策略	(118)
第六节 案例评析	(121)
思考题	(123)
参考文献	(123)
案例 7 国内公园的园务管理	(124)
第一节 景区建设管理	(124)
第二节 景区资源与环境管理	(128)
第三节 景区配套服务管理	(131)
第四节 游客管理	(135)
第五节 管理与国际接轨	(137)
第六节 案例评析	(138)
思考题	(140)
参考文献	(140)
案例 8 世界之窗:画龙点睛的节庆表演	(141)
第一节 节庆表演的组织与策划	(141)
第二节 节庆表演的创新与发展	(150)
第三节 节庆表演的宣传与推广	(151)
第四节 案例评析	(152)
思考题	(153)
参考文献	(154)
案例 9 迪斯尼:培养生产快乐的员工	(155)
第一节 概况	(155)
第二节 人员招聘:迪斯尼文化的传承过程	(155)
第三节 员工培训:迪斯尼乐园的价值工程	(157)
第四节 人力资源管理:注重细节的经营策略	(163)
第五节 人员激励:独特灵活的绩效评估体系	(168)
第六节 员工沟通网络:团队建设的手段	(169)

第七节 案例评析·····	(171)
思考题·····	(172)
参考文献·····	(173)
案例 10 迪斯尼:体验式的商品营销 ·····	(174)
第一节 背景介绍·····	(174)
第二节 迪斯尼商品的营销策略·····	(175)
第三节 案例评析·····	(182)
思考题·····	(184)
参考文献·····	(185)

经验教训篇

案例 11 迪斯尼:快乐工厂的成长之路 ·····	(189)
第一节 概况·····	(189)
第二节 扩张之路·····	(190)
第三节 产品创新·····	(195)
第四节 卓越服务·····	(200)
第五节 以人为本·····	(202)
第六节 多元化战略·····	(204)
第七节 案例评析·····	(206)
思考题·····	(208)
参考文献·····	(208)
案例 12 杭州宋城:敢对专家说“不” ·····	(209)
第一节 背景介绍·····	(209)
第二节 创业篇·····	(210)
第三节 扩张篇·····	(211)
第四节 经营篇·····	(214)
第五节 挑战篇·····	(221)
第六节 人物篇——黄巧灵·····	(223)
第七节 案例评析·····	(224)
思考题·····	(225)
参考文献·····	(226)
案例 13 周庄:古镇开发的经验与教训 ·····	(227)
第一节 周庄概况·····	(227)
第二节 周庄旅游业发展简史·····	(228)

第三节 周庄旅游业的核心产品	(229)
第四节 投资环境	(235)
第五节 保护和发展	(238)
第六节 周庄的成就	(243)
第七节 分析:周庄是如何取得成功的	(246)
思考题	(251)
参考文献	(251)
案例 14 昆明世博园:转型求新生	(253)
第一节 去留问题	(253)
第二节 收益挑战	(254)
第三节 创新求新生	(256)
第四节 转型上市	(258)
第五节 案例评析	(260)
思考题	(260)
参考文献	(260)
案例 15 迪斯尼:水土不服,法国栽跟头	(262)
第一节 法国主题公园的发展	(262)
第二节 法国人的文化民族主义	(264)
第三节 迪斯尼过分自信——在法国没能“例外”	(265)
第四节 选址和园区设计方面存在的问题	(266)
第五节 管理理念和经营策略的原因	(267)
第六节 本土化经营措施为巴黎迪斯尼赢回游客	(268)
第七节 案例评析	(269)
思考题	(270)
参考文献	(270)

上市公司篇

案例 16 峨眉山 A:上市求发展	(273)
第一节 公司概况	(273)
第二节 公司业务高度相关	(275)
第三节 投资项目频繁变更	(277)
第四节 经营业绩:数量优于质量	(283)
第五节 简评	(285)
思考题	(287)

参考文献	(287)
案例 17 桂林旅游:资本运作推动业务扩张	(288)
第一节 公司概况	(288)
第二节 投资走向:更新与开发	(291)
第三节 主营业务稳定发展、多元化好坏参半	(295)
思考题	(299)
参考文献	(299)

法制篇

案例 18 泰山:世界遗产的忧虑	(303)
第一节 泰山概况	(303)
第二节 令人遗憾的“大干快上”	(304)
第三节 事与愿违	(305)
第四节 索道建设的几种论点	(306)
第五节 中外比较	(309)
第六节 景区要走可持续发展道路	(312)
第七节 保护在先,实现资源的永续利用	(313)
思考题	(315)
参考文献	(315)
案例 19 北辰山:游客意外伤害事故谁负责	(317)
第一节 景区概况	(317)
第二节 案情介绍	(318)
第三节 权利义务和解决纠纷的途径	(320)
第四节 侵权责任与违约责任	(322)
第五节 纠纷处理	(328)
第六节 法律思考	(331)
思考题	(333)
参考文献	(334)
案例 20 马岭河峡谷缆车坠落案:安全重于泰山	(335)
第一节 马岭河风景名胜区简介	(335)
第二节 马岭河峡谷缆车坠落事故简介	(338)
第三节 案例评析	(343)
思考题	(347)
参考文献	(348)

案例 21 天津水上公园蹦极事故——玩的是“心跳”还是“心痛”	(349)
第一节 蹦极——勇敢者的运动	(349)
第二节 天津水上公园蹦极事故及原因简介	(351)
第三节 案例评析	(354)
思考题	(356)
参考文献	(357)
小结	(358)
后记	(359)

总 论

旅游景区管理的现状、 问题与目标模式

我国旅游景区开发在过去的 25 年中取得了巨大的成就。作为旅游产业的龙头,在发展过程中经历了许多波折。旅游度假区热、主题公园热、AAAA 景区热、世界遗产热等对中国旅游业发展起了重要带动作用,但也面临了许多问题,如一些景区出现环境污染、生态破坏、亏损倒闭等。

第一节 中国旅游景区分类、功能与治理体制

中国旅游、建设、林业、环保行政管理部门出台了一系列的旅游景区开发与管理政策条例,从而形成了一个比较完整的旅游景区管理体系。在我国基本上有两类旅游景区,一类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。

一、经济开发型旅游景区

经济开发型旅游景区完全以图利为目的,基本上采用了现代企业管理模式,正在朝“产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度发展。

(一)主题公园

主题公园用舞台化的环境气氛为玩家提供主题鲜明的旅游体验。主题公园以盈利为主要目的,主要功能是为玩家生产快乐,为玩家盈得利润,完全采用市场化运作的方式经营。

主题公园的管理体制经历了事业管理向企业管理的转变。20 世纪 80 年代中期出现采用了中国第一批以观赏为主要特点的影视基地型主题公园。为拍摄《红楼梦》而兴建的北京“大观园”、河北正定的“荣国府”就是其代表。由于其“两栖”性,在当时,盈利并非最重要的目的,在管理上尚未完全企业化。进入 1989 年,有“中国旅游景点建设里程碑”之称的锦绣中华微缩景区的开放,标志着第二代以华侨城为代表的参与性主题公园的诞生,也意味着真正企业化的主题公园的出现。华侨城采取全资、参股、控股与输出管理方式经营以主题公园为主体的旅游业务,

并且上市进行资本运作,采用了典型的企业管理模式。

(二)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、商务会议综合型目的地转型。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指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。比如,北海银滩国家旅游度假区管理委员会是北海市人民政府的派出机构,代表北海市政府对北海银滩国家旅游度假区实行统一管理,属机关事业单位(正处级)。国家级旅游度假区的开发与经营则采取企业市场化运作方式,企业自主经营、自负盈亏。

二、资源保护型旅游景区

以保护为主的旅游景区往往是以公共资源为依托的,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。由于这类景区资源的公共性,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。

(一)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地域。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;开展科研和文化教育,促进社会进步;通过合理开发,发挥经济效益和社会效益。

我国现已形成了国家级、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年到今年4月建设部审批了4批国家级风景名胜区共有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地位,实行统一管理,不允许在风景名胜区各景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。

地方各级人民政府城乡建设部门主管本地区的风景区工作,负责规划实施与监督、土地和生态保护、景区特许经营许可、景区游人数量的调控、景区骨干路网的监控、风景名胜资源监测和科研活动的组织等方面的工作。在科学界定授权经营的前提条件、建立监管标准的基础上,对景区内建设项目设计、施工,设施维护保养,物业管理,环境卫生,交通服务,通过招标择优授权经营。

(二)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,属事业单位。森林公园经营管理机构负责森林公园的规划、建设、经营和管理。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。

森林公园的开发建设,可以由森林公园经营管理机构单独进行;由森林公园经营管理机构同其他单位或个人以合资、合作等方式联合进行的,不允许改变森林公园经营管理机构的隶属关系。森林公园的设施和景点建设,必须按照总体规划设计进行。在珍贵景物、重要景点和核心景区,除必要的保护和附属设施外,不得建设宾馆、招待所、疗养院和其他工程设施。禁止在森林公园毁林开垦和毁林采石、采砂、采土以及其他毁林行为。

森林公园管理目标是:保护具有特色的自然景观,维持历史、文化遗迹的风貌;维持现有自然资源、生物群落及物种的自然状态;提供游憩、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、普通性,美学价值高的动植物。森林公园经营目的地游憩或旅游,自然、文化知识的教育与普及。

(三)自然保护区

自然保护区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,不对公众开放。自然保护区保护的对象为具有典型性、珍稀性和代表性的动植物。自然保护区经营目的:科学研究、科学试验、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相结合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,林业部门建设管理自然保护区的时间最早、数量最多。

自然保护区科学管理体系一般可分为四大管理系统。1.行政管理系统:负责政策、法令宣传业务,监督计划、规划的实施等。2.科研管理系统:组织综合考察与综合评价,安排科研课题,布设定位观测站和确定观测数目,有条件的建立基本资料数据库,进行种植试验与养殖试验,组织编制短期和中、长期发展规划,奠定自然资源的保护与发展利用方案,提供建立标本室、展览馆、信息资料室等科技资料内容。3.生态与景观管理系统:保护站与巡逻队、公安局或派出所、农民护林员(或保护员)处理自然保护区内所反映的违法事件和破坏性事件等。4.经营管理系统:合理研发利用自然资源方案的落实,种职业和养殖业、加工业和旅游业、商业和妥善

安排群众的生活等(金鉴明、王礼嫻,2003)。

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,可以进入从事科学试验、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。

(四)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是旅游景区。国家把不可移动文物分为三级:国家重点文物保护单位、省级文物保护单位、市县级文物保护单位。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,其中全国重点文保单位 1,269 处,省级 7,000 多处,市县级 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。

第二节 旅游景区开发经营遭遇的挑战

总体而言,中国旅游景区的开发与经营是非常成功的,1999 年第一批 AAAA 景区平均收入利润率达 24.39%,大大高于同期的旅行社和饭店的利润率,平均职工人数也大大超过了同期全国旅游涉外饭店、全国星级饭店的平均职工人数(彭德成,2003)。但在实践上与理论上面临诸多挑战。

一、经济开发型景区:忽视游客体验、产品供需错位

忽视游客体验、产品供需错位是经济开发型旅游景区的主要问题。20 世纪 80 年代以来全国旅游主题公园重大投资失误的项目屡见不鲜,其中的代表是投资 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。

(一)产品雷同

中国先后出现了“西游记宫”热、“影视城”热、“民族民俗园”热、“野生动物园”热、“拓展训练”热等。主题公园的主题无特色,低水平的盲目性的重复建设是导致当前国内的主题公园产业出现大面积亏损的直接原因。深圳世界之窗成功后,人们认为主题公园是个高盈利的行业,纷纷仿效。大量主题公园的主题相互抄袭模仿,造成旅游产品严重雷同。比如,中国已建成大大小小 30 多个影视城。北京共

有 39 家主题公园起名为“宫、馆、洞、祠”，而以“看泥人、听故事、走小路”为主要内容的就有 16 家之多。近年外资也纷纷进入主题公园行业，美国环球片场与北京首都旅游集团达成合作意向，将在北京建“环球片厂”，在上海也有投资意向，而迪斯尼已经在香港投资建乐园，2005 年就开园。

模仿必然使产品的稀缺性消失，使产品高度替代。由于产品趋同，低水平的重复建设必然导致恶性价格竞争，导致行业的高失败率。模仿不但自己不会成功，而且使那些已经成功的主题公园陷入恶性竞争之中。

(二) 忽视游客体验

游客追求的是一种独特的体验，彼得·古特曼的《逃避现实者集锦簿》为潜在的旅行者们描述了可以亲身尝试的 28 种历险方式：水上居住、水陆联运、山地骑车、骑牛、乘雪橇、远航、飓风追逐、峡谷漂流、护送车队、观察海豹、冰山旅行、捕捉海雀、驾驶赛车、热气球飞行、攀岩、探洞、乘筏冲浪、驾独木舟、弯道旅行、扎营远足、亲吻鲸鱼、美洲骆驼运、特技飞行表演、划旱船、重演历史战役、乘破冰船、极地耐寒和乘坐狗拉雪橇等。派恩二世(Pine II)和吉尔摩(Gilmore)(1998)将体验分成了四个部分：娱乐(entertainment)、教育(education)、逃避现实(escape)和审美(aestheticism)。它们互相兼容，形成独特的个人体验。让人感觉最丰富的体验，是同时涵盖四个方面即处于四个方面的交叉的“甜蜜地带”(Sweet Spot)的体验。到迪斯尼乐园、赌城拉斯维加斯，都属于最丰富的体验。

而我国的旅游景区尤其是主题公园也试图在为游客提供一种体验，但由于缺乏独特性、参与性，游客难以留下深刻的印象。体验是使每个人以个性化的方式参与其中的实践。我国的许多主题公园具有一定的观赏性，但多数是“静”物，游客无法参与，因此不太受顾客欢迎。

(三) 定位不准

盲目定位于高端市场是许多旅游景区在规划设计中的常见问题。1991 年开始的国家旅游度假区大开发，由于时代太超前，加上当时定位为国际度假目的地，我国国际度假的条件尚不成熟，绝大多数旅游度假区接待的国际游客不到总游客数量的 5%。这些度假区在吸引国际游客上没有成功。但这些度假区的国内旅游发展得很成功，近年由于休闲度假市场的崛起，以国内游客为目标市场的地方旅游度假区发展迅速。其实，中国的国内旅游市场规模大，回头率高，只要产品适合他们的需求，价格适当，这些景区可以获得同样的成功。

二、资源保护型景区：开发与保护之争

1995 年在西班牙沙罗特通过的《可持续旅游发展宪章》指出：“旅游具有二重性，一方面旅游能促进社会经济和文化的发展，同时旅游也加剧了环境的损耗和地方特色的消失。”

(一) 过度开发

我国 1985 年加入《保护世界文化与自然遗产公约》，目前申报成功 29 项世界遗产。山西平遥在申报之前的 1996 年，国内游客只有 10 万人次，门票收入 104 万元，旅游综合收入 1,250 万元。登录为世界文化遗产后的 2000 年，这几项收入则分别猛增为 63 万人次、780 万元、7,800 万元，分别是 1996 年的 6.3 倍、7.5 倍和 6.2 倍。可见申报世界遗产可以给景区带来巨大的利益。

但世界遗产的申报与管理成本都是十分昂贵的，比如河南龙门石窟由于申报世界文化遗产，洛阳市政府投入一亿多元，拆除了南门外的中华龙宫、环幕影城、部队营房及各种不谐调建筑。四川都江堰为整治文化环境，拆掉了价值大约 2.2 亿元的建筑。武夷山在申报世界遗产中也花了一个多亿。清东陵投资了近亿元。连安徽黟县的西递和宏村两个小村落，也投入了 600 多万元用于整治环境。这对一些经济欠发达的地区来说，过高的保护成本反而成为一种负担。

至少在现阶段，我国的地方申报世界遗产非常看重其经济价值，而对其保护重视不够。过度商业化与城市化严重破坏了世界遗产的真实性与完整性。世界遗产组织的“摘牌”威胁并非空穴来风。武陵源为了保住“世界自然遗产”这一金牌，不得不拆除违规建筑，耗资三亿多元。超载开发，不少风景区城市化与商业化，自然生态系统遭到空前破坏。我国人与生物圈国家委员会的调查资料显示：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% 有噪音污染，3% 有空气污染（祝光耀，2002）。

(二) 条块分割、多头管理

近年景点公司上市、景区经营权转让方面，存在很大争议，除了认识水平外，更多的是由旅游景区管理的多头隶属关系所致。不少旅游景区同时拥有“世界遗产”、“AAAA 景区”、“国家风景名胜区”、“国家历史文物保护单位”、“国家自然保护区”中两项以上的头衔，目前我国的旅游景区归属部门多达 12 个，国家建设、文物、林业、旅游、环保、文化、宗教、水利、海洋、国土、科学院等部门都在管景区。比如庐山出现了海拔 800 米以下归星子县管理，海拔 800 米以上归庐山管理局管理的尴尬局面（魏小安、窦群、彭德成，2002）。立场不同，自然发出的指令有分歧，使得景区无所适从。风景名胜、文物、森林资源名义上为国家所有，实际上中央、省、市、县、乡的部门都能出面介入，大量风景名胜区的核心景区可以看见某厅、某局建的培训中心、疗养所（彭德成，2003）。

三、理论上的挑战

在理论上，国内的旅游开发长期受经济产业思想主宰，把旅游收入超过地方 GDP 的 5%（或 8%）成为地方支柱产业作为旅游开发的核心目标。层次稍高的开发重视市场定位，但从根本上说，旅游业的可持续发展观念比较薄弱。曾经对旅游