

## 第一章

规划：资源与市场的优化匹配

旅游规划与其说是科学，不如说是艺术。它属于规范经济学范畴，它是在一定的目标与价值判断下，回答“它应该是什么”的问题，它的思想和方法与福利经济学非常类似。以一定的价值判断作为出发点，提出行为的标准，并研究如何才能符合这些标准。它回答这样的问题：为什么要作出这种选择，而不作出另一种选择？旅游规划的核心概念是“旅游资源优化配置”。这里的旅游资源是广义的概念，即以旅游业为导向的人力资源、资本与物质资源。其目标是以稀缺的资源最大程度地满足游客，开发商及社区的需求。

每一门学科都有自己的核心概念。比如政治学的核心概念是“权力”，社会学的核心概念是“社区”，经济学的核心概念是“资源配置”，市场学的核心概念是“交换”，地理学的核心概念是“区域差异”。我认为旅游科学作为一门独立的学科，其核心概念是“经历 (Travel Experience)”。这里“经历”的定义是：“旅游者通过对旅游目的地（广义上指旅游过程的事物或事件的直接观察或参与而形成的感受与体验”。旅游业生产与销售给顾客的产品就是一种经历。经历是旅游主体（游客）与客体（旅游吸

引物，设施，服务与人）角色互动的产物。旅游规划的核心则致力于有效地组织各种资源为旅游者创造某种特殊的经历。资源与市场优化配置的目标是为游客塑造美好的经历，为开发商创造良好的经济效益，促进当地社区社会经济发展，保护自然环境。

目前国内许多学者致力于在旅游规划中创立学派，从而出现了所谓“资源牌”与“市场牌”的分野，但一个学派的存在不是自封的，它至少应具备以下几个条件：有一套独特的理论思想和概念体系；有一套独特的研究方法；有一套独特的政策主张；有几个应用成功的案例；有一群追随者。从这些标准来衡量，对目前连一个独特概念都没有的旅游规划界来说，我国的学者在旅游规划上只是各人有一套习惯的做法和侧重，距离学派这一目标尚有很长，很遥远，很艰难的路要走。旅游规划既不是资源评价，也不是市场分析，而是资源与市场的匹配，是对旅游最终产品——旅游经历的生产与交换的系统构想，这个最终产品要同时实现游客，开发商与当地社区的价值满足。



## 概念体系

旅游发展规划的核心概念有：旅游吸引物（tourist attractions）、旅游区、主题公园、旅游度假区、规划和旅游规划。

### 一· 旅游吸引物

旅游吸引物是旅游产品的要素，它吸引游客，决定游客选择旅游的地点，一般分为地点吸引物（site attractions）和事件吸引物（event attractions），地点吸引物是这个地方本身就是吸引游客

前往游览的主要诱因，如气候，历史文物，名胜风景等；事件吸引物是指节庆活动，体育盛会，商业贸易交流会等。另一种分类法是自然吸引物与人造吸引物，海滩和古镇就是这种分类的实例（Medlik, 1993, p151）。

## 二. 旅游区

旅游区是一个非常笼统的概念，一般指由若干地域上相连的，具有若干共性特征旅游吸引物，交通网络及旅游服务设施组成的地域单元。其内部具有一致性，关联性与整体性的特征。它可以受行政区域的约束，也可因地貌，景观，社会文化关联，经济关系而突破行政区域的约束。它的空间跨度差别很大，大至一个国家，小至一个乡村。在规划中为了方便往往把包含多个景点的规划对象简称旅游区。

## 三. 主题公园

Medlik 1993 p145 认为主题公园 Theme Park 是为通过一系列围绕一个或多个历史或其它主题的吸引物为游客提供娱乐和消遣的地方，它包括餐饮与购物等服务，通常要收取门票。也有人认为主题公园是一种以娱乐为目的的拟态环境塑造，其最大特点是赋与娱乐活动以某种主题，围绕既定主题来营造娱乐的内容与形式，园内所有的色彩，造型，绿化等都为主题服务，成为游客易于辨认的特征和游园的线索。它通过人造景观，音乐，舞蹈，表演，博彩游戏等手段来营造热闹气氛，取悦公众及吸引顾客（周向频，1995）。

## 四. 旅游度假区

Chuck Y.Gee认为旅游度假区 Resort 概念的中心原则就是

创造出一种能够促进并提高愉快快乐感的环境。在实践中，它是通过提供娱乐设施及服务项目 创造愉快、宁静 或兴奋 的环境，尤其重要的是以亲切、友好的态度，根据客人的不同情况提供高水平的服务来实现的 (Gee, 1988)。

Edward Inskip 认为旅游度假区是一个相对自给自足的 (Self-Contained) 目的地，为满足游客娱乐、放松需求而提供的可以广泛选择的旅游设施与服务 (Inskip, 1991)。

香格里拉集团的 T.B.Seng 认为旅游度假区是你创造的一种心理境界 (Resort is a state of mind you create)。Hemmeter 的“幻想旅游度假区” (Fantasy-resort) 概念，强调豪华的景观，包括游泳池、瀑布及世界级的服务与设施。“我们不是在建造一个度假区，而是在为游客创造一种经历，我们的天职是理解人们：他们相信什么，他们期望什么，何时、何地度过他们一年一度的假期。” (ATT, 1990)。

在我国，旅游度假区的概念跟西方的概念大相径庭，西方概念强调创造一种环境，一种经历，而我国强调它的经济特性，比如有人定义国家旅游度假区是符合国际度假旅游要求，以接待海外旅游者为主的综合性旅游区，国家旅游度假区是在一定区域范围内，以旅游经济为龙头，以外向经济为主体，高水平、高创汇的国际性的综合性的行业区域。按这种定义，旅游度假区实质上就是以旅游为导向的经济开发区。

笔者对旅游度假区的定义是：旅游度假区是以休闲为导向、功能齐全的设施与服务有机组合体，用以为游客创造一种特殊的环境与经历 (邹统钎, 1996)。

## 五. 规划

“规划 (planning)”通常兼有两种含义：一是指刻意去实现

某种任务，一是指为实现某些任务把各种行动纳入某些有条理的顺序中。实际上，一种是说规划所包含的内容，另一种是说规划通过什么手段来实现。

郎文大词典上对规划的解释是：规划是制定或实施计划的过程，尤其是为一个社会或经济单元（企业、社区等）确立目标、政策与程序的过程。广义上讲规划的定义是：为实现某种目标而组织未来的过程，这个过程具有连续性、增值性与可变性的特征。这个过程可以简洁地表示为目—标—连续的信息—各种有关未来的比较方案的预测和模拟—评价—选择—持续的监督。

总之，规划是编制一个有条理的行动顺序，使预定目标得以实现。它的主要技术成果是书面文件，适当地附有经济预测、数学描述、定量评价以及说明规划方案各部分关系的图解。可能还有准确描绘规划对象的具体形象的蓝图。

## 六. 旅游规划

旅游规划是从区域规划理论及管理科学理论衍生出来的。

Gunn认为旅游业起源于游客对旅游的欲望，终止于这种欲望的满足，因此规划者决不能无视游客的需求。他认为旅游规划的第一目标就是满足游客的需求，他采用 Davidoff 与 Reiner 的规划定义，即规划是“经过一系列选择决定合适的未来行动的过程”。这个过程是动态的，反馈的。未来的行动不仅是指政策的制定，而主要是目标的实现（Gunn, 1979）。

Getz 对旅游规划的定义是：在调查研究与评价的基础上寻求旅游业对人类福利及环境质量的最优贡献的过程（Murphy, 1985）。

Murphy(1985) 的定义是：规划是预测与调节系统内的变化，以促进有秩序的开发，从而扩大开发过程的社会、经济与环境

效益。它是一个连续的操作过程，以达到某一目标或平衡几个目标。

Getz (1987)把旅游规划的方法分成 5 类：

### 1. 推进主义 (Boosterism)

这种规划方法与促销宣传计划无多大差异，它的方法类似于鼓噪俱乐部，豪不难为情地吹捧、支持某种思想、团体或产品，这种方法尤其适于企业与政府团体，它们仅从自己的利益出发，尤其是在开发的初期阶段。推进主义的规划方法是极力通过人为作用，人为地宣传促销以达到开发某地的旅游资源，吸引游客的目的，采用工业式的开发方法，向现代化，商业化旅游发展。因而很容易引起与地方居民的冲突、社区传统文化的破坏、旅游区的早熟与早衰。

### 2. 经济产业方法

大多数发达国家把旅游业当做一项经济产业来规划，强调经济成本与效益，注重产品与服务标准化、非人格化，从某种经济目标入手，注重市场导向。

### 3. 空间与资源规划法

这种方法的核心是土地利用规划，注重旅游与自然资源规划的空间布局方面，Gunn的方法应用细致的资源分析与空间模型，强调吸引物、服务与可进入性的角色。许多保护主义者对旅游业有不同的观点，园林规划者常常反对旅游开发带来的压力，所以关心“承载力”这一概念，而另一些人极力主张尽量让游客接近名胜点乃至敏感性资源，但目前这种观念已趋一致，即两者兼顾。从而出现了生态旅游、自然旅游的概念，这样，一些敏感区受到了有效的保护，同时教育公众，提高公众保护意识。

#### 4. 社区方法

Murphy 等人极力倡导社区方法，这种强调从社区的利益出发，由社区控制开发过程，确定发展目标，并据此作出规划，其核心概念是社区发展、社会承载力。这种方法追求经济、社会、文化、生态之间的平衡。Murphy 强调“社会的旅游产品”这一概念，认为应将整个社区呈现给旅游市场，其中地方的友好，居民的文化、生活方式等都属于旅游产品的成分。

#### 5. 系统方法

认为上述方法都未免偏颇，理想的旅游规划是一种系统的、民主的、目标导向的及结合其它规划的过程。系统规划法致力于把目标、政策与战略建立在详细理解旅游系统运作的基础之上，这需要深入了解系统的性质，评价其实际战略与方案。

系统规划方法是连续的，不断修正的。正如 Mitchell 明确指出的：规划的时间性非常强，主要表现在以下三个方面：

1 规划是连续的因而不存在什么确定的规划；

2 规划的目的在于影响和利用变化，而不是描述未来的、静态的图景；

3 规划只是众多关于建设方案、资金分配、资源利用等方面长期和短期计划的一种不完整的表达。

因此规划总是动态的，根据新的发展目标、市场需求、市场竞争与社会经济的变化，进行不断地调整。



### 规划思想的演变与悖论

规划理论目前主要有综合均衡分析、非均衡分析，优化理论、区位理论等。Von Neumann 1937 年指出，均衡原理即在任

何既定技术下，总存在着一种最优化组合方式，能在封闭的再生产系统内唯一地决定产出与资本的最优高速均衡增长途径，并且这种最优是特定产业结构的产物。均衡的思想可用 Brouwer 定点定理来说明其数学含义，即任何一个连续函数，定义在 1 度欧几里德空间的一个封闭的、凸的、且有界的子集合内，必然存在一点  $X \in S$  使得  $g[X] = X$ 。Leontief 的投入产出分析即是一种均衡分析。然而实际上，Walras 总体均衡不存在，价格不可能是传递真实经济信息的信号，也不可能是调节经济活动的唯一手段。供求、投入产出、进出口生产量与运输等不可能完全在均衡中，人们开始在区域内部和区域水平上建立了非均衡土地综合利用和运输模型。区位理论与线性、非线性规划亦得到广泛应用。

### 一、规划思想的演变 从编制蓝图到动态系统规划

大约自 1960 年以来，现代规划理论建立在这样概念的基础上，即各类规划构成一种特定类型的人类活动：控制各有关系统的连续过程，并监督各项控制；根据它的有效时间，还需要作进一步的修正。系统规划以控制论为基础，它的基本概念是关于规划或控制系统自身与受控系统这两个平行系统之间的相互作用。规划师有两种控制这种关系的主要手段：一是控制公共投资（尤其是道路、铁路、机场、学校、医院和公共住房计划等基础设施的投资）的权力；另一个是鼓励或限制私人投资对资源环境开发的权力。

McLoughlin、Chadwick 和 Wilson 是英国系统规划的主要创始人。McLoughlin 描述的规划过程最简单：规划过程呈直线关系发展，然后通过一个回路不断重复。在作出编制规划和建立一个特定系统的基本决定以后，规划师要列出广泛的目标 (goals)；

并根据这些目标来确定一些较具体的任务 (objectives) 然后他就借助于系统的模型来求得他将采取若干可能的行动方向 (Course of action)。随后根据这些任务和可能的财力来评价各个比较方案。最后采取行动 (如前所述 通过公共投资或控制私人投资 来实施最优方案。隔一段时间, 检查一下系统的运行状态, 比较其与既定方向是否一致, 进行修正, 并以此为基础重新进行这样的过程。Chadwick 及 Wilson 的方法与 McLoughlin 的方法大同小异 (霍尔, 1987 ) 其具体步骤是:

1. 决定编制规划
2. 罗列目标: 制定任务
3. 借助模型: 研究可能的行动方案
4. 根据价值和成本 / 效益来评价各比较方案
5. 通过公共投资或对私人投资控制来付诸行动
6. 如果出现偏差返回第二步, 进行重新规划

在系统规划理论中一直认为规划对象是一个不断演变的系统。所以规划的过程应是一种循环的过程, 规划预测应取同等间隔周期, 以反映系统变化的规模和速度, 以及规划应采用递归模型对系统所经历的连续空间状态加以模拟等。因此系统规划是一种动态规划, 但又是以均衡规划为基础的。

老一代规划师如 Geddes 和 Abercrombie 所推行的规划理论认为, 规划就是编制规划方案 (Plans) 勾勒出在一定年代内希望实现的某些最终的详细图景。即关心的是编制蓝图 或者说 在大多数情况下, 他们对于规划是一个受外部世界各种微妙的和变化着的力量所作用的连续进程这一点是很不关心的。尽管 Geddes 曾明确提出应该按照客观世界的本来面目进行规划, 而且应该根据经济的和社会的趋向来进行工作, 而不要把自己对于客观世界的武断看法强加于规划。但总体看来老的规划基本

上是一种静态的，关注的是提出一个详细的未来的土地利用的理想方案；而新规划方法则把重点放在研究规划方案所要完成的任务和实现这些任务的各种途径，所有成果都表现在文字上而不在详细的图纸上。老规划方法倾向于采用一个简单的顺序，Geddes 曾恰当而简练地表达为：调查 - 分析 - 规划方案。对现状进行调查 根据分析调查后的结论 提出必须采取的措施 这些措施则具体体现在一个既定的规划方案中。新规划方法要求提出多个方案，并比较与评价各种方案的政策主张，以便选择其中较好的一个；只要系统监督程序表明规划师的意图与系统的实际结果有出入，就要对规划进行修改。所以新规划方法是动态的、连续的。老的规划方法的方案很少允许有不同的选择，它的指导思想却是坚决为实现既定的总体规划意图而奋斗；而新的规划方法往往有多种不同选择。规划先驱者搞的都是十足的物质环境规划 (Physical Planning) 他们是从物质环境的角度来对待社会和经济问题的。

总的来看，传统的规划方法是静态的 (Static)、确定性的 (Deterministic)，而现代的规划方法是偏向于动态的 (Dynamic) 概率性的 (Probabilistic) 和不确定性 (Uncertained)。静态的、确定性的规划有几个明显的弱点：

首先，与规划决策有关的是，外界环境变化莫测，尽管人们的预测模型方法不断改进，但预测效果令人难以置信。这就产生了这样一个问题，到底是模型错了还是世界本身就不可预测。

其次，规划方案出现错误还由于不同等级的规划系统之间和不同规划人员之间相互关系的复杂性引起的。

第三，人类价值观念随时间而变化，因此对规划的评判标准亦发生变化。

第四，一个规划很难调和不同利益集团的价值观念，最终结果是规划决策都属于政治性的，最终规划只是对富有而有组织的人有利。

最后，在许多规划中，一个特别尖锐的问题是如何权衡非当代人的利益。往往出现这样一种情况，当时最优方案对未来可能适得其反。对于一个开发过程，第一代入往往注重经济效益，第二代人注重社会效益，第三代人则更注重环境效益，在这种万事皆流的形势下，传统的规划方法很容易出现失败案例。许多规划中融进了可持续发展观就是要求在规划中要兼顾下代人的利益，要与自然环境和谐共处。

部门平衡表是传统规划方法与现代规划方法的分水岭，近来区域规划理论引进了区域均衡与非均衡理论与方法、区位理论与方法、区域发展的优化理论与方法和区域间联系模型等。

下面从定义、目标、任务、理论、方法及模型方面对区域规划传统方法与现代方法作比较。

从定义上讲，传统区域规划理论以研究区域未来发展为中心，寻求区域的合理布局 and 综合、统筹安排区域各项目建设，是区域目标期内发展的蓝图和时空连续的依据，是管理的准则与法律。而现代区域规划是以经济效益、社会效益与环境效益为中心，以资源、人力、财力、物资信息的最优分配和利用为手段，以不断提高人民日益增长的精神生活和物质文化需要为导向，以建立一个人、资源、环境相协调的持续发展的社会做出经济、社会、科技和环境总体最优的规划。

从目标上看，传统规划是通过寻找区域产业最佳布局、合理利用土地、保证区域有秩序、协调发展，统筹兼顾部署各产业工程建设。现代区域规划则通过探索区域社会、经济、生态、科技最优的发展途径、区域资源最优配置，使经济发展有较好

的社会效益与经济效益。

从任务上看，传统区域规划是根据上层各级的发展规划及区域内的经济、社会状况，合理布局产业及城镇体系，确定各城市职能方向与倾斜程度，对城市、产业规模与布局，统一规划、合理利用土地，综合安排区域经济、文化、公共事业及战略等各项建设，保证区域协调发展。现代区域规划方法的主要任务是：根据上层各级的规划以及区域内的自然条件、建设条件、历史和社会现状，寻找符合本区域发展的优化结构体系，包括合理的经济结构（产业结构、消费结构、需求结构、劳动力结构、投资结构）、组织结构、社会结构、人口结构、区域经济规模、人口规模、区域生产力布局的优化、区域经济体系、城镇体系、体制体系等，以达到区域长远利益与当前利益、国家利益与区域利益有机结合。

从理论、方法与模型上看，传统区域规划主要理论是生产力布局理论，方法主要是制图规划法，模型主要是沙盘模型、鸟瞰模型，而现代规划主要理论有区位论、极核理论、经济增长理论、产业结构理论、级差地租理论、边际效用理论、经济规模理论、系统理论等，在方法上有：线性规划、非线性规划、博弈论、投入产出法、CGER法与RAM法，模型上有经济数学模型（投入产出、成本效益、生产函数、总体均衡等模型）图形模型（网络图）仿真模型（DYNAMO GPSS CSMP等）及推理模型（决策树、目标树、逻辑关系网络）。

从最终成果看，传统方法主要是有关区域规划的平、立、剖图及简单的说明，现代区域规划最终成果一部分是为达到区域未来发展目标，所必需采用的方针、政策、建议等，一部分是对未来发展状态的描述。

不管怎样发展，Hall认为现代规划距理论家们的严谨结论

很远。它包含着用理性的讨论或计算不能完全解决的价值观念的矛盾：有组织的施加压力集团的攻击和既得利益集团的防御，以及由不同级别、不同规模、不同时间点所作的决定之间的复杂关系而引起的不可避免的矛盾。控制论或规划的系统观是规划师们力图实现其目的的一个条件，而这是永远不会成为现实的。但是它确实代表着一种使规划系统化的尝试：用理智和逻辑来减少矛盾，并加强人类对社会、经济和物质环境的控制。

## 二、规划的经济学诠释

Tinbergen 认为：规划应被视为一种组织人类活动的一种自觉意识的表现。在这一过程中，人们尽可能地寻求效率。因此，规划即为实现某些目标而对资源实行最优配置 (Optimal Allocation) 的过程，而资源配置即是经济学的核心。Samuelson 在其《经济学》中清楚地告诉人们，在任何其社会经济制度中，尽管经济学的性质不同，但它们都面临一个共同的任务，即要实现资源在各种经济活动中的最优配置。

什么才算是最优配置呢？这里有瓦尔拉一般均衡标准与帕累托最优 (Pareto Optimum) 这两者实质上是一致的。瓦尔拉一般均衡指在整个市场体系中所有行为主体的利益最大化和供求相等，瓦尔拉认为一切商品的价格都是相互联系、相互影响、相互制约的。任何一种商品的价格必须同时和其它商品的价格联合决定，而只有当一切商品的价格恰好使得它们的供给和需求相等时，竞争使市场的供求达到均衡状态。在一般均衡状态下供求相等，生产者的边际成本与边际收益也相等，这时的价格即均衡价格。

一般均衡是在以下三个条件下实现的：1. 完全的市场体系；2. 不存在交易成本；3. 完全的信息。在一般均衡的状况下意味

着实现了帕累托最优或帕累托资源配置最大化。

帕累托最优的基本涵义是：在这种最优状态下，如果不使其它人受损的话，就不可能使某人获得更大一点满足。

具有帕累托最优满足一系列边际条件： 1. 对于任何两个人来说，任何两种物品的边际替代率相等； 2. 生产同种物品的任何两种生产要素的边际替代率相等； 3. 各种要素在生产同种物品的不同方法中的边际产出相等。

在旅游规划中往往会出现这种情况，市场预测不准，导致开发规模过大，景点实际接待游客量远远低于景点的设计能力，导致设施闲置，供过于求。这就没有实现瓦尔拉的一般均衡标准，所以不是最优。另外，在许多城市的旅游发展规划中，强调开发新产品，没有考虑市场的饱和状况，新景点开发后，一些刚开发不久的“老”景点立即出现早衰现象，这种过度替代的现象就是在规划中没有实现帕累托最优。

### 三、规划的悖论

悖论是指看起来与常规逻辑相抵触的思想。战略规划通常需要一套合乎常规逻辑的规范与原则，但多年实践表明好的管理与规划经常违背这些原则。为了进行成功的规划和寻求适用的结构，必须重新阐述这些原则，或者往往要推翻这些原则。

#### 1. 确定目标

确定目标是规划工作成功的基石。然而规划失败最常见的原因之一是没有认识到真正的目标，而这些目标往往不是已经表述过的那些目标。在规划实践中往往遇到的局面是，认可的目标往往公诸于众，而真正的目标却藏而不露。

目前企业规划教材上常称“获取利润是一个、也是唯一的真正的目标。”然而在西方企业界由于所有权与经营权的分离、

代表企业家本身利益的经营者或管理者为了在公众中间获得好名声，不一定会首先急于追求利润，他的目标将是扩大经营范围、打开局面。因此公司的发展是更为重要的评价标准。而公司公布的目标都是与股东利益相符的利润指标。在我国恰恰相反，许多企业或旅游开发部门公布的目标未必如此。比如 1993 年春，笔者曾为一集团公司作一岛的旅游发展规划，集团公司公布的目标是：高起点、高标准，瞄准二十一世纪国际先进水平，历时八至十年，将在这里兴建一座以旅游为中心，商、贸、旅、金融业并举 第三产业兴旺发达的现代化国际海滨城市。我们按此目标进行规划，而公司实质上是房地产投机商，他们并没有进行实质性的建设，只是大量作宣传广告和房地产买卖促销活动，规划尚未制定出来，就把土地卖了，整个规划的作用大打折扣。

## 2. 认识未来

经验常识告诉我们：人们决策往往依赖于极不完整的信息资料，同时也依赖于对竞争者可能采取何种反应的臆测。此外数量相当多的决策属于“次最佳”，人们总是接受最佳的结果。Neuman 和 Morgenstern 在决策理论中引进了两个非常重要得概念：决策人占有信息资料的情况和他们对决策风险的态度。

过去人们总认为未来是确定的，至少是可以预测的。即使是现在的理性预期理论亦认为人们可以根据现在对未来作出合理的预期。然而越来越多的实践告诉我们未来是不确定的，难以预测的。不确定性与时间的单向性或不可逆性有关，它建立在未来与过去在时空上不等价的基础上。正是这些因素造成了规划中的最大障碍，也就使得规划工作越来越多丧失信誉。如果我们没有认识到这种不确定性的存在，或是把不确定因素来制定方案则会犯根本性错误。如果我们认识到未来是不可预测

的，反而能妥善处理问题。大多数规划认为未来可以预测，而好的规划则设想未来是不可预测的。为了应付不确定性，可采用多种方案替代及风险补偿的办法。如 Leontief 所言：规划不是一个预测，所有有关规划的想法，只是便于在各种可相互替代的情况下，能替我们的抉择作一个机率的假定。

### 3 决策

在决策过程中，规划者与决策者往往出现分歧。一个好的决策者不会表明真实的目标或明确的方针，而只是把握一个大的方向，在争取各种机会中成为一位行家。这样的决策者往往避免对目标和方针作公开表态，然而他们心里明白他们要达到什么目标，并逐步根据实际情况进行修改，抓住时机，比较理想地实现各种转变。由于规划者并不能准确地判断决策者心中的目标，因此其建议必失之偏颇。有效的规划是分析各种可能性及其结果，从而提出有助于形成决策判断的见解，

规划中的悖论是：一个计划往往显示出其意图的不可行性并自行流产。一个可靠的规划要表明的往往不是会发生什么 而是不会发生什么。

Robinson 认为：规划工作不是宣布目标 而是引出目标 不是预测未来，而是帮助认识未来；不是作出关键决策，而是帮助管理者决策；也不是要制定那种详尽的计划及指挥执行计划的全过程。由此我们得出一个自相矛盾的说法：出色的规划者不制定规划，他们仅使优秀的管理者易于制定规划。



## 旅游规划的核心思想与流程

要旅游规划的机构是政府或旅游开发商，他们要规划的目