



背景链接

中国旅游景区运营管理进入新时代

当今世界正经历百年未有之大变局，新一轮科技革命和产业变革深入发展，国际力量对比深刻调整，同时国际环境日趋复杂，不稳定性、不确定性明显增加。而突如其来的新冠肺炎疫情使人类正在遭受第二次世界大战结束以来最严重的经济衰退，各大经济板块历史上首次同时遭受重创，国际旅游业跌入有史以来的冰点。与此同时，中国“十三五”圆满收官，“十四五”全面擘画，新发展格局加快构建，高质量发展深入实施。生态环境根本好转，美丽中国建设目标基本实现；人均国内生产总值达到中等发达国家水平，中等收入群体显著扩大，我国正在加快培育完整内需体系，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，畅通国内大循环，促进国内国际双循环，全面促进消费。

——投资方向：休闲度假、文化旅游是景区旅游投资的新亮点

近年来，各地旅游景区百亿元以上的大项目投资明显增加。社会资本加速进入旅游业，成为旅游投资的最大主体。其中，民间资本成为景区投资的主力，约占 57%；休闲度假类景区成为旅游投资的重点，约占 61%；东部地区成为景区投资的热点，约占 65%。

黄山、西湖、长城、故宫、兵马俑等传统景区在持续吸引广大游客的同时，以华侨城、海昌、长隆等为代表的主题公园越来越受到游客特别是年轻人的欢迎，以乌镇、古北水镇、宽窄巷子、拈花湾等为代表的文化休闲度假景区成为资本追逐的对象，而迪士尼、环球影城等项目也是受到市场强烈关注。

——管理方向：创新型经营管理模式成为旅游景区最为关切的问题

《中华人民共和国旅游法》（以下简称《旅游法》）的颁布和《国家全域旅游示范区创建工作导则》的发布，推动旅游景区的运营管理步入快车道，创新型经营管理模式成为旅游景区最为关切的问题。从景区经营的角度，主要涉及景区的形象设计、产品创新与市场营销；从景区管理的角度，主要包括景区基础管理制度和具体管理模式以及方法等。要从“围景建区、设门收票”向“区景一体、产业一体”转变。另外，以智慧景区建设为手段，互联网、云计算、高性能信息处理、智能数据挖掘等技术在景区运营管理的过程中“生根发芽”，迅速提升了旅游景区运营管理的水平。

——市场方向：大众分化为小众、观光升级为体验

后疫情时代，我国旅游市场正在发生着一些变化。旅游主体正在从大众化发展的初级阶段向中高级阶段小众化的演化进程中，排浪式的大众旅游行为逐渐“退潮”，专题专项的小众旅游方兴未艾；观光旅游逐渐升级为体验旅游，“到此一游”被“到此享受”替代，

旅游者的满意度要求更高。旅游者既担心旅游安全又迫切想外出享受，追求“更健康更卫生”与“更经济更实惠”是其基本心理特征，这就要求旅游景区立足自身资源特点，从新消费需求出发，顺应市场变化，从供给侧构建更加多元、更多层次的景区运营管理体系。

人民对美好生活的新期待为旅游业拓展了新空间，也为包括旅游景区在内产业要素高质量发展提出了新要求。“今天，国民大众的旅游需求已经从‘有没有’走向了‘好不好’，从‘缺不缺’走向‘精不精’，从‘美好风景’走向‘美好生活’。”

（资料来源：作者根据有关材料整理撰写。）

引言

旅游景区是整个旅游产业系统的核心，是中国旅游业发展的物质基础和动力来源，也是旅游目的地发展的核心动力。但就其理论研究来讲，学界相关的理论还处于发展探索阶段，甚至可以说是理论研究落后于实践发展。

本章作为开篇，将围绕“研究对象是什么”展开。通过界定研究对象、阐释景区特征、确定研究内容及梳理现状来厘清旅游景区运营管理的范围、内容和方向，为更深入的学习研究奠定基础。

第一节 旅游景区的概念和类型

旅游景区作为旅游产业的龙头，其产生的吸引力是旅游活动得以展开的关键，它也是旅游系统中最重要的组成部分。旅游景区不仅是旅游者完成旅游体验活动的重要场所，而且也是旅游需求与供给对接的最核心的物质载体，这种需求和供给的关系在互动中产生了旅游产业的相关经济效益。但是，与庞大的旅游产业规模相比，旅游景区管理的相关理论的发展却显得有些滞后。有关旅游景区的定义、分类、特征等问题还处于“百家争鸣”阶段。

一、旅游景区概念梳理

旅游景区有时简称为景区或景点，学者们对有关此概念的理解各不相同。国内外学者在研究中都或多或少进行了一些有益的探索。

（一）国外学者代表性定义

在英语中，旅游景区通常使用 visitor attractions、tourist attractions 或 attractions 等词表述，另外，非正式的用法也有 places of interest、site 等。下面列举的定义大部分是摘自目前英美大学旅游专业中使用较多的旅游概论类和景区管理类的书籍。

①以研究旅游规划著称的美国学者冈恩（C.A.Gunn）认为：“旅游景区可以是地球上任何一个独具特色的地方，这些地方的形成既可能是自然力量使然，也可能是人类活动的结果。”

这是学术界最具代表性的较为宽泛的定义。该定义的关键点在于指出了旅游景区是“独

具特色”的。

②苏格兰旅游委员会在1991年对旅游景区下的定义是：一个长久性的游览目的地，其主要目的是让公众得到消遣的机会，做感兴趣的事情，或受到教育，而不应该仅是一个零售店、体育竞赛场地、一场演出或放部电影。游览地点在其开放期间，应不需要预定，公众可随时进入。游览地点不仅应该能够吸引旅游者、一日游者，而且要对当地居民具有吸引力。

该定义偏重于旅游景区的功能描述，而不能将其称之为严格意义上体现事物基本属性与内容的科学定义。

③英国学者约翰·斯沃布鲁克（John Swarbrooke）在1995年提出：旅游景点应该是一个独立的单位、一个专门的场所，或者是一个有明确界限的、范围不可太大的区域，交通便利，可以吸引大批的游人闲暇时来到这里做短时访问。景点应该是能够界定、能够经营的实体。

这个定义的关键点是提出旅游景区应该是“能够界定、能够经营的实体”，它强调景区的区域特定性和可进入性。

④英国学者克里斯·库珀（Chris Cooper）等提出：旅游景区可以由自然馈赠和人工建造两部分组成。前者包括景观、气候、植被、森林和野生动物，后者包括历史和文化，但还包括诸如主题公园之类的人造游乐设施。

可以看到这个定义强调的是景区吸引旅游者的内容，另外将气候类也算作旅游景区的内容，这与定义③有所不同。

⑤英国著名的旅游市场学家密德尔敦教授（Middleton）1998年在其专著中提出“有管理的景区”是“一个为旅游者提供游览、消遣、娱乐和受教育的，专门指定和专人经营管理的、长久性的地点”。

我们将该定义与定义②和定义③比较，就可以得出它是总结了景区的功能提供并将经营管理性也兼顾在内的定义。

⑥美国著名学者朱卓仁（Chuck Y. Gee）等提出：景区是因天气、风景、文化或活动而满足一个特定顾客群和市场的欲望和喜爱的一个区域。

比较定义④，该定义不仅概括了景区涵盖较广的吸引内容，同时也强调了市场导向性，反映了旅游景观业的发展理念。

此外，西方学者在研究专著和文章中还常将旅游景区视为一个系统，主要的代表性观点有以下几种。

①麦克仟纳在1976年提出：旅游景区是旅游者、景观、开发管理者和景观信息的统一体。这可以视为较早的景区系统四要素观。

②随后利玻在1990年提出：旅游景区是一个具备三种要素的系统，这三种要素分别是旅游者（人的要素）、核心吸引物和景区整合者，只有三个要素的有机结合才形成旅游景区。比较前一个定义的“开发管理者”，“景区整合者”表达不够明确，理解时也很容易产生偏差。

③佩琦在1995年提出自己的观点：景区构成层次可分为意识层（描述性）、组织层

(标准性)和认知层(旅游者的认同感)。这种观点是在抽象和高度概括的层面理解景区系统,其实是将资源陈列、经营管理和旅游者体验进行统一,与前两个定义并不是完全无关。

通过以上的列举和分析,可以看到旅游景区的概念在国外理论界并未统一,各位学者都是仅从自己认为合理的角度给出了解释。

(二)国内学者代表性定义

相比于欧美等旅游业发达国家,中国的旅游理论研究起步较晚,关于旅游景区的概念也没有形成统一的认识,在国内甚至实行统一的称谓都有困难。相关研究多是在引进消化的基础上立足于中国的实际国情展开的,所以具有一定的中国特色。

官方发布的最为常见的定义如下。

2003年2月24日国家质量监督检验检疫总局发布的中华人民共和国国家标准(GB/T 17775—2003)《旅游区(点)质量等级的划分与评定》中,将“旅游区”定义为:“具有参观游览、休闲度假、康乐健身等功能,具有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、文博场馆、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区(点)。”

此定义所说的“旅游区”就是指旅游景区,它是旅游景区的一种简称。

2013年10月1日起施行的《中华人民共和国旅游法》将景区定义为“景区,是指为旅游者提供游览服务、有明确的管理界限的场所或者区域”。

A级景区评定标准(2016)中阐述为: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。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、明确的空间边界和连续的地域范围。

2019年11月中国旅游协会发布的《旅游景区分类》中将旅游景区定义为:具有明确的吸引物,以旅游及其相关活动为主要功能,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。该管理区一般有统一的经营管理机构和明确的地域范围^①。

此外,旅游学术界代表性的定义有以下几种。

①旅游景点、景区是旅游者到达旅游目的地之后的重要活动场所,泛指具有一定自然或人文景观,可供游人游览并满足某种旅游经历的空间环境(杨正泰,1999)。

②旅游观赏业是旅游业的核心成分,以向旅游者提供观赏娱乐产品(核心旅游产品)为其基本产业职能,其典型的企业形式是景区景点和有突出特色吸引力的娱乐场所(谢彦君,1999)。

③旅游景区是以旅游资源或一定的景观、娱乐设施为主体,开展参观游览、娱乐休闲、康体健身、科学考察、文化教育等活动和服务的一切场所和设施(王德刚,2000)。

^① 中国旅游景区协会《旅游景区分类》团体标准(T/CTAA 001—2019),2019年11月15日发布,2019年12月1日实施。

④旅游景区是以吸引旅游者为目的,根据旅游者接待情况进行管理,为旅游者提供一种快乐、愉悦和审美的体验并开发潜在市场需求,提供相应设施和服务,有较明确范围边界和一定空间尺度的场所、设施或活动项目^①。

以上定义阐述的重点和角度各异,分析比较这些定义,主要特点表现在以下几个方面。

①基本都阐述了旅游景区存在的目的或功能,这是从旅游产品供给的角度来界定的。

②强调旅游景区是范围明确、有独立管理机构的单位。

③也有从旅游景区产品供需两方面阐述的。

④服务设施(或设施)是旅游景区的构成要素之一。

综合以上各种定义的内涵,旅游景区(tourist attraction)的定义可以这样阐述:旅游景区是指具有吸引国内外旅游者前往游览的、明确的区域场所,能够满足旅游者游览观光、消遣娱乐、康体健身、求知等旅游需求,有统一的管理机构,并提供相应的服务设施的地域空间。

二、旅游景区相关概念辨析

我们不难发现,在媒体报道、旅游论文、旅游著作等媒介中,经常出现很多与“旅游景区”相同、相关或相近的概念。常见的有:旅游资源、旅游吸引物、景区旅游资源、旅游目的地、旅游景点、风景名胜区、旅游度假区、风景旅游区、旅游景区管理等,在此,我们将逐一对旅游景区的概念进行对比和分析。

(一) 旅游景区与旅游资源的辨析

凡是能够造就对旅游者具有吸引力环境的自然因素、社会因素或其他任何因素都可构成旅游资源,大体上可以分为自然旅游资源和人文旅游资源两大类(李天元等,1991)。王清廉(1998)、王湘(1997)指出了旅游资源与旅游景观的区别,认为资源是旅游开发的原材料,而景区是开发的成果或产品。也就是说,旅游资源是构成旅游景区的“素材”,是旅游景区产品的核心内容;而旅游景区是旅游资源要素和其他要素有机组合后形成的地域空间。

另外,旅游资源既包括未被开发利用的,也包括已被开发利用的;既有物质的,也有非物质的(如非物质文化遗产);既有有形的,也有无形的。而旅游景区必须是已被开发利用的、物质的和有形的。旅游资源只有经过开发并在必要的交通及服务设施齐备的情况下才能形成综合吸引能力,才能对旅游业的发展产生实质性影响。

(二) 旅游景区与旅游吸引物的辨析

国外将旅游资源称为旅游吸引物,是指旅游地吸引旅游者的所有因素的总和。在我国,一般习惯上认为旅游吸引物是由已经开发利用的旅游资源形成的,所以旅游吸引物与旅游资源相近,基本上也可以是物质和非物质皆有的、有形和无形兼顾的资源,但景区则是更强调区域特定性和要素组成的多元性。

^① 张凌云. 旅游景区景点管理[M]. 北京: 旅游教育出版社, 2004. 有改动。

（三）旅游景区与景区旅游资源的辨析

国家标准《旅游景区质量等级的划分与评定》（GB/T 17775—2003）中对景区旅游资源定义为：“自然界和人类社会中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。”可以看到风景旅游资源作为风景游览对象和风景开发利用的事物，是构成风景环境的基本要素，是旅游景区产生环境效益、社会效益、经济效益的物质基础，是不可缺少的组成部分。

（四）旅游景区与旅游目的地的辨析

旅游目的地（tourist destination）是指一定地理空间上的旅游景区同旅游专用设施、旅游基础设施以及相关要素的有机结合，不仅从范围上包括一个或多个的旅游景区，而且从内容上包括了吃、住、行、游、购、娱等多种要素，一般都包含一个或多个旅游中心城市（镇），成为旅游者停留和活动的目的地，即旅游地或旅游胜地。旅游目的地在内容和范围上一般都比旅游景区大得多，在组合性质和构成特征上也与旅游景区有根本性的区别。从小空间的区域内旅游来看，旅游目的地与旅游景区两者的含义基本相同，都是旅游动机产生的来源。例如，在北京旅游，故宫博物院既是旅游景区也是旅游目的地。

（五）旅游景区与旅游景点的辨析

旅游景区和旅游景点在实践中往往被视为同一个概念，两者经常被混用。一方面，旅游景点常常是指一个旅游产品的单点，如：一处瀑布、一眼泉水、一座古建筑等。例如，陕西的华清池景区内就有海棠汤遗址景点、兵谏亭景点、蒋介石临时寓所景点等。北京故宫景区更是将内部的不同景点按最优线路设计，提供随身携带的一对多讲解器（适合团队）或者自动感应讲解器（适合散客）讲解服务。因此，一般来说，旅游景区应该是由旅游景点构成的，包含服务设施、独立的管理机构的地域系统。另一方面，旅游景点可能就是旅游景区。在日常交流中、在旅行社提供行程单上，旅游景点常常就是旅游景区。从学术研究的角度可以宽泛地认为旅游景点是旅游景区的组成部分，旅游景区包含旅游景点。

（六）旅游景区与风景名胜区的辨析

风景名胜区是指具有欣赏、文化或科学价值，自然景物、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（国务院《风景名胜区管理条例》，2006）。风景名胜区的称号是由建设部门认定、批准并管理的，它被分为市（县）级风景名胜区、省级风景名胜区和国家重点风景名胜区三类。比照旅游景区的概念可知，风景名胜区就是旅游景区，但旅游景区不一定是风景名胜区，因为后者需要行政部门审批。

（七）旅游景区与旅游度假区的辨析

世界旅游组织（World Tourism Organization, UNWTO）的旅游规划专家爱德华·因斯科普（Edward Inskeep）认为：“旅游度假区是一个相对自给自足的目的地，是为满足旅游者娱乐、放松需求而提供的可以广泛选择的旅游设施与服务。”同样，比照旅游景区的概念可知，旅游度假区是旅游景区的一个亚类，包含于旅游景区的范畴之内，是以满足旅游者

深层度假需求为主要功能的旅游景区。

（八）旅游景区与风景旅游区的辨析

风景旅游区是指以原生的、自然赋予的或历史遗存的景观为载体，向大众旅游者提供的旅游观光对象物，它原则上不包括游乐园、室内博物馆、美术馆等旅游区（崔凤军，2001）。风景旅游区是旅游景区的组成部分，包含于旅游景区的范畴之内，因而也是旅游景区的一个亚类。

（九）旅游景区与旅游景区管理

旅游景区管理（visitor attraction management）是对旅游景区的人、财、物、信息等多种资源进行有效整合，实现旅游景区经济效益、社会效益和环境效益最大化，并推进旅游景区可持续发展的动态创造性活动。所以，此概念与旅游景区的运营联系紧密，景区管理是旅游景区持续发展的保证，也决定着旅游景区的未来走势。

三、旅游景区的分类

国内外不同的专家、学者对旅游景区的分类都选择了自己的标准，这些分类概括起来大致有两分法、三分法、四分法、五分法等几种代表性观点。

两分法的代表是冈恩（C.A.Gunn），他将景区分为短时巡视型和长时聚集型两种。因斯科普指出：这种分类方法是以两种不同的旅游形式为基础的。短时巡视型指那些为每天参观多个景区的旅游团服务的景点，而长时聚集型指那些建在旅游者逗留时间较长的旅游目的地内和附近的景区。随着旅游方式的多样化和散客旅游者的增加，很难再用此分类方法区分所有的旅游景区类型。

因斯科普采取三分法来分类：①以自然环境的特色为基础的自然景点；②以人类活动为基础的文化景区；③人造景区。这种分类方法从理论上比较容易区别和分类，但在实际操作中却比较困难，因为很多旅游景区同时具有优美的自然景观和丰富的人文遗迹。

约翰·斯沃布鲁克（John Swarbrooke）将景区分为四类：①具有特定的自然环境；②并非为吸引旅游者而建造的房屋、建筑群和场所，如宗教活动场所，但是，现在却吸引着大量的旅游者出于休闲消遣的目的前来参观访问；③专门为吸引旅游者并满足其要求而建造的房屋、建筑群和场所，如主题公园；④特殊活动。如体育比赛、节庆活动、民俗活动、宗教礼仪等。同时 J. Swarbrooke 认为前三类景区是长久性的景区，而第四类是暂时的、有存在时间限制的景点。也有学者认为：将特殊活动也归入旅游景区的做法是不太恰当的，因为如果没有长久的、明确地域范围的限制，旅游景区所指的对象几乎可以在时空范围内无限地扩大，这样，对旅游景区的研究也就失去了意义。

C.R.格尔德纳（Goelder）等将旅游景区分为文化、自然、节庆、游憩和娱乐五个大类（见图 1-1），五分法又对每个景区根据五大类进行了详细归类，较为贴近现实旅游景区类型的发展，只是游憩和娱乐界限不是很明确，多有交叉。这种五分法来自 C.R.格尔德纳等 2003 年著的《旅游业：要素、实践、哲学》一书，具有代表性。

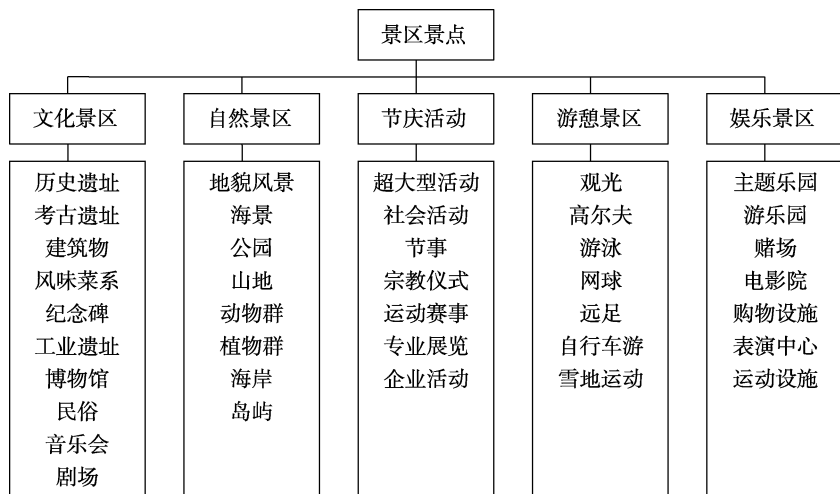


图 1-1 格尔德纳等人的五分法

除上述所列国外理论界的代表性分类外，在实际操作中常见且有效的分类体系主要是美国的国家公园体系和世界遗产体系。

美国的国家公园体系：自从 1872 年建立黄石公园以来，美国一直以国家公园的形式保护资源环境。美国国家公园的建立必须满足“全国性”“适宜性”和“可行性”的标准。

世界遗产体系：联合国教科文组织于 1972 年 11 月在第十七届大会上通过了《保护世界文化和自然遗产公约》，形成了一套体系。尽管世界遗产体系的出发点不是旅游而是全人类遗产的保护和发扬，但世界遗产已经毫无争议地成为旅游产品的主角，有力地促进了旅游业的发展。世界遗产包括：世界自然遗产、世界文化遗产、文化与自然双遗产、文化景观遗产、口头与非物质遗产。世界遗产涵盖了具有优势资源的旅游景区，其范畴小于旅游景区的范畴。

而我国理论界所进行的关于旅游景区分类的探索主要有以下几项。

岳怀仁将景区划分为三种类型：①观光体验型，包括观光游览型、古迹寻访型、文化休学型、风情体验型和科考探险型五个亚类；②度假休闲型，包括康体疗养型、运动健身型和娱乐消闲型三个亚类；③综合型，即自然风光、名胜古迹、度假休闲设施都较突出集中的景区（岳怀仁，1998）。

杨正泰旅游景区按照表现形式分为：风景名胜区、森林公园、文物保护单位、博物馆、宗教寺庙、园林、度假区、主题公园、城市建筑、工农业参观点、展览馆和自然保护区。虽然有一定的科学依据，但存在两个突出问题：一是混淆了旅游景区与旅游资源的区别，二是按照这种划分方法难以概括所有的旅游景区类型（杨正泰，1998）。

邹统钎按景区目标与管理方式的不同，将旅游景区分为两类：一类是经济开发型旅游景区，包括主题公园和旅游度假区；另一类是资源保护型旅游景区，包括风景名胜区、森林公园、自然保护区和历史文物保护单位。还依据功能不同，将旅游景区分为陈列式、表演式和参与式（邹统钎，2004）。

旅游业发展初期,学术界从景区产品性质的角度将其分为观光产品、度假产品和专项产品^①。当时的旅游团也大多被称为观光团、度假团或专业团,早期的外国旅游团还有青年学习团的提法。

另外,由于条块管理形成了事实上的“部门划分法”,就是基于不同部门的管理将我国的公共资源类旅游景区分为以下几种。

①国家级风景名胜区(原称国家重点风景名胜区),由原建设部(住房和城乡建设部)归口管理。国家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。我国风景名胜区又划分为国家级风景名胜区和省级风景名胜区。截至2019年,我国已经有国家级风景名胜区244处。

②国家自然保护区,由环保部门归口管理。国家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。分为国家级自然保护区和地方各级自然保护区。截至2019年,我国已经有国家级自然保护区474处。

③国家森林公园,由林业部门归口管理。国家森林公园最初源自美国的“国家公园”,是各类别森林公园中的最高级。我国的森林公园分为国家森林公园、省级森林公园以及市、县级森林公园三级,截至2018年,我国已有国家级森林公园881处。

④国家地质公园,由国土资源部门归口管理。国家地质公园的计划其实是联合国教科文组织等机构推动的“全球地质景点计划”的试点计划。国家地质公园是以具有国家级特殊地质科学意义、较高的美学观赏价值的地质遗迹为主体,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。截至2019年,我国已批准建立国家地质公园219处。此外,被联合国教科文组织列入世界地质公园的我国国家地质公园共计35处(截至2019年)。

⑤国家水利风景区,由水利部门归口管理。国家水利风景区是指以水域(水体)或水利工程为依托,按照水利风景资源即水域(水体)及相关联的岸地、岛屿、林草、建筑等能对人产生吸引力的自然景观和人文景观的观赏、文化、科学价值和水资源生态环境保护质量及景区利用、管理条件分级,经水利部水利风景区评审委员会评定,由水利部公布的可以开展观光、娱乐、休闲、度假或科学、文化、教育活动的区域。截至2018年,我国国共有878处国家级水利风景区。

⑥国家文物部门负责保护管理的旅游景区,其形成基础是4296处全国重点文物保护单位。另外,还有一些旅游景区归宗教部门管理。

2019年中国旅游景区协会制定了《旅游景区分类》团体标准(T/CTAA 0001—2019),该标准依据规模、核心旅游吸引物、功能与产品、运营主体及其目标4个角度进行分类(见表1-1)。

^① 查阅学术文献可知,该提法最早出现在1994年冯惠群发表在《现代经济探讨》上的《以改革为动力促进江苏旅游业快速发展》论文中。

表 1-1 旅游景区类别代码

分类依据及代码	类别及代码	
依据景区规模进行分类 G	特大型旅游景区 G-1	
	大型旅游景区 G-2	
	中型旅游景区 G-3	
	小型旅游景区 G-4	
依据核心旅游吸引物进行分类 X	综合吸引类景区 X-1	
	自然景观类景区 X-2	山岳型景区 X-2-1
		森林型景区 X-2-2
		湖泊型景区 X-2-3
		河川型景区 X-2-4
		海洋型景区 X-2-5
		沙漠型景区 X-2-6
		草原型景区 X-2-7
		温泉型景区 X-2-8
	人文景观类景区 X-3	古迹遗址型景区 X-3-1
		宗教型景区 X-3-2
		非物质文化遗产型景区 X-3-3
		工业型景区 X-3-4
		科普型景区 X-3-5
		纪念地型景区 X-3-6
		文化园型景区 X-3-7
		度假（存）型景区 X-3-8
		小镇型景区 X-3-9
	乡村田园类景区 X-4	村落型景区 X-4-1
		农业景观型景区 X-4-2
		生产地型景区 X-4-3
		民宿型景区 X-4-4
	现代娱乐类景区 X-5	主题公园型景区 X-5-1
		文化演艺型景区 X-5-2
		购物娱乐型景区 X-5-3
		文化场馆型景区 X-5-4
		特色街区型景区 X-5-5
	其他吸引类 X-6	
依据景区功能与产品分类 C	综合服务型旅游景区 C-1	
	观光体验型旅游景区 C-2	
	休闲娱乐型旅游景区 C-3	
	度假旅居型旅游景区 C-4	
	康复疗养型旅游景区 C-5	
	会奖节事型旅游景区 C-6	
	研学教育型旅游景区 C-7	
	运动体育类旅游景区 C-8	
	其他型旅游景区 C-9	
依据景区运营主体及其目标进行分类 J	公益性旅游景区 J-1	
	准公益性旅游景区 J-2	
	商业性旅游景区 J-3	

资料来源：中国旅游景区协会《旅游景区分类》团体标准（T/CTAA 001—2019），2019年11月15日发布。

除了以上分类方法外,有关旅游景区类别划分的方法还有很多,综合分析以上分类方法,大体上可以将其总结为五种类型:一是按景区资源属性分类,如杨正泰和约翰·斯沃布鲁克的划分方法、世界遗产体系以及我国的部门划分法;二是按景区的功能分类,如岳怀仁、邹统钎的方法和美国的国家公园体系;三是从旅游需求的角度分类,如冈恩的划分方法;四是按所有权类型划分,划分为国有景区、民营景区和私营景区;五是由于归属管理部门不同而形成的分类,如国家风景名胜区、国家森林公园、国家地质公园等。应该说每一类划分方法都有一定合理性,也可能都有其缺陷。相对来说,中国旅游景区协会的四类划分方法简明清晰、系统完整、客观科学、实用可行,应该成为将来有关旅游景区分类表述的统一标准用语。

第二节 旅游景区的特征

一、旅游景区的基本特征

(一) 旅游景区的微观特征

美国学者沃尔什·赫伦(Walsh Heron)和特里·史蒂文斯(Terry Stevens)在其著作《旅游景区与节事管理》中提到景区应该具备以下特征。

- ①吸引旅游者和当地居民来访,并为达到此目的而经营。
- ②为顾客提供获得轻松愉快经历的机会和消遣的方式,使他们度过闲暇时间。
- ③尽量发挥其潜在能力。
- ④按景区的特点进行管理,使顾客满足。
- ⑤按旅游者的要求、需要和兴趣,提供相应水准的设施和服务。
- ⑥收取或不收取门票费。

这六点被大多数有关旅游景区的研究所引用,结合旅游景区的定义和经营中呈现的特性,可以总结出旅游景区的微观特征,这些特征是回答“旅游景区是什么”的问题。

(二) 旅游景区的中观特征

针对旅游景区定义和经营中呈现的特点,可以总结出旅游景区的中观特征。

1. 旅游景区具有开展旅游活动的特定内容

这种特定内容即指旅游吸引物(attractions),是对旅游资源开发利用的结果,是旅游景区存在的核心要素。无论是自然旅游资源还是人文旅游资源,都必须具有对旅游者的较强吸引力,并以这种特定吸引物的文化内涵和活动内容而区别于其他旅游景区。

2. 旅游景区具有明确的地域空间范围

这种地域空间范围在实践中常常表现为经营管理的地理界线。只有明确的地域空间范围,旅游者的空间位移才能是明确的、稳定的和可以研究的,也才能保证旅游规划设计、开发建设和经营管理的顺利进行。

3. 旅游景区具有满足旅游者需求的综合性服务设施，并提供相应的旅游服务

只有特定的吸引物并不能构成旅游景区，例如，人类对太空充满了好奇与神往，有强烈的旅游动机，也已经有六位特殊的赞助者完成了太空之旅。但由于外太空不完全具备旅游的六要素条件，充其量只能算作潜在旅游资源。旅游资源、设施和服务是构成旅游景区产品基本要素，也是景区功能的载体。

4. 旅游景区具有专门的经营管理机构

从旅游经济的角度来看，任何一个旅游景区都是一个经济单元。内部有一个管理主体，对景区的资源进行开发保护、经营服务、统一管理。它是旅游景区的经营主体，也是旅游景区产品的供给方。它可能是政府机构、行业主管机构、多部门联合的机构或独立的法人管理主体。因此，是否具有专门的、日常性的经营管理机构，是旅游景区与旅游资源最明显的区别之一。

（三）旅游景区的宏观特征

1. 综合统一性

旅游景区构成要素多元，这些要素既包括组成景区内吸引系统的部分，又整合了景区所在地域的一些独特的文化、民俗、社会和经济因素，内化融合为景区的综合吸引力。这些要素在旅游行为发生时产生联动效应，共同作用于旅游者的出游经历。而统一性体现在构成旅游景区的每一个要素的质量都必须是一致的，任何一个要素质量的降低，都会出现“木桶效应”，破坏旅游者的体验质量，从而影响对整个景区的认知。

2. 多层利益平衡性

在旅游景区运营的过程中，涉及的利益相关者是多元化的，至少包括政府部门、投资者、社区居民、旅游者等。这些利益相关者之间利益一旦失衡就会导致冲突和矛盾频频发生，甚至会断送旅游景区的正常运营。所以，旅游景区比起其他旅游企业更需要平衡与其他利益相关者的关系。这些利益相关者中，旅游者和社区居民应该格外重视。首先，旅游者的购后满意度评价是旅游景区的命脉。由于旅游景区产品消费具有生产和消费同一性的特征，旅游者无法提前“检验”景区产品的好坏，只有在景区消费的过程中才能形成判断，形成购后满意度评价。这种评价是潜在旅游者旅游决策的关键依据。其次，社区居民是旅游体验的来源要素之一。加拿大学者克劳恩（Cronin）甚至将社区参与程度作为评判旅游可持续发展的一个重要标准之一。此外，景区经营与资源保护之间的良性互动关系是一切利益关系存续的前提和基础。

3. 目标多重性

一般旅游景区的资源都具有一定的公共性，为社会成员所共享。因此，旅游景区除了要满足旅游需求的基本功能之外，还应承担研究、科考、教育、保护等多重目标。例如，张家界、庐山、五大连池景区就曾经因为“向公众科普地球科学知识”不力而被联合国教科文组织“黄牌警告”。旅游景区目标的多重性增加了景区经营管理的难度。

4. 特有时效性

旅游景区的这一特征主要体现在以下几方面。首先,一般旅游景区都有其生命周期,景区在其生命周期的轨迹中运行,不同阶段会有不同的表现。其次,旅游景区满足的是当前的旅游需求,能否满足未来变化了的旅游需求是一个未知数。因而,在保持自身的资源特色前提下,如何满足不断变化的旅游需求是景区经营管理的永恒主题。最后,旅游景区的管理模式也需要与时俱进。景区从业人员的年轻化、旅游需求的多元化等变化都要求不断建立新时效的管理制度。

以上四点是景区发展内部性、外部性的特征总结,也是对旅游景区宏观特征的总结。

二、旅游景区管理的特征

旅游景区的可持续发展状态必须以有效的景区管理来支撑,同时兼顾目标的多重性。结合旅游景区的特点,旅游景区管理的特征主要表现在以下五个方面。

(一) 关联性

这一特性是由旅游景区自身特征和管理的目的所决定的。旅游景区具有综合统一性,而管理就是要让资源合理配置,发挥最大效用。所以整合各种资源,将各节点进行关联,这就是旅游景区的管理体系,有效使用资源,为旅游者提供周到、舒适、快捷的服务,这一内容和过程都具有综合的关联性。

(二) 动态性

旅游景区所具有的时效性使得景区运行中的人、财、物、信息等都是在一种动态的环境中流动,所以管理活动就是要适应各种动态环境,对变动中的组织资源进行有效配置,而旅游景区的管理更是需要在供需不断变化时对管理内容、方法和模式进行适时优化。

(三) 科学性

旅游景区管理中会出现程序性事件和非程序性事件,对于程序性事件的管理就是程序化、流程化,而非程序事件就需要边运行边探讨,逐渐项目化。一般而言,旅游景区管理中往往应该对非程序性活动进行规律性的总结,最终项目化。降低管理难度。除此之外,科学性还体现在景区管理不能只从自身主观愿望出发,还必须考虑全面,兼顾各相关主体的利益,从科学理论出发,提高管理水平。

(四) 文化性

旅游景区提供给旅游者的体验具有明显的文化特性,现代景区的提升途径就是不断提高文化品位,从而强化吸引力。这就要求在相应的管理活动中注入文化理念,在员工管理中体现人本主义思想,让旅游者在旅游经历中深切体验到一种强烈的文化气息、一种美的享受。

(五) 创新性

旅游景区内部每一个具体的管理对象很难用固定模式来进行管理,景区的特定时效性也要求管理必须与时俱进,不断赋予景区吸引物新的诉求点和创意点,对旅游者行为的管

理和服务更呼唤人本关怀的创新。管理的创新性来源于管理的动态性，是旅游景区吸引内容和综合统一性在管理过程中的具体体现。

第三节 旅游景区运营管理的内容

一、经营与运营的内涵

（一）理解经营的内涵

经营（operation）是根据企业的资源状况和所处的市场竞争环境对企业长期发展进行战略性规划和部署、制定企业的远景目标和方针的战略层次活动。它解决的是企业的发展方向、发展战略问题，具有全局性和长远性。经营和管理相比，经营侧重指动态性谋划发展的内涵，而管理侧重指使其正常合理地运转。经营和管理合称经营管理。在日本，管理学一般称为经营学，也统称经营管理学。第六版《现代汉语词典》中对“经营”一词的解释：①筹划、组织并管理；②指商业、服务业出售某类商品或提供某方面的服务。经营管理（operating and management）是指在企业内，为使生产、营业、劳动力、财务等各种业务，能按经营目的顺利地执行、有效地调整而进行的系列管理、运营之活动。

（二）理解运营的内涵

第六版《现代汉语词典》中对“运营”一词的解释：①（车船等）运行和营业；②比喻机构有组织地进行工作。运营管理也可以指对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行、评价和改进。运营管理指对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。运营管理是现代企业管理科学中最活跃的一个分支，也是新思想、新理论大量涌现的一个分支。

（三）经营与运营的关系

经营管理注重于针对市场环境进行筹划、决策方面的管理，秉承的是经营的思想、方式、策略、观念等。例如，走品牌之路、专业化之途、差异化方式等。重点讲求市场观、竞争观、品牌观、资源观等，其着眼点在于胜算；运营管理则倾注于企业内部运作、执行方面的管理。奉行的是某种管理模式和方法、有效控制、效率和效益等。其讲求的理念是标准化、服务意识、成本、质量、安全、风险、精细执行等，其追求的是效率和效益。

西方学者把与工厂联系在一起的有形产品的生产称为 production 或 manufacturing，而将提供服务的活动称为 operations。现在的趋势是将两者均称为“运营”，生产管理也就演化为运营管理（operations management）。

（四）运营管理

运营过程是组织业务流程中具有物质基础特征的基本过程，是组织向社会提供产品或服务的生产过程。从系统论角度分析，它是一个把输入资源转换成输出结果的转化过程，如图 1-2 所示。其中，输入资源包括劳动力、资金、设备、物料、信息、技术、能源、土地等多种资源要素。输出结果包括两大类：有形产品 and 无形服务。前者指汽车、电视、食

品等各种物质产品；后者指某种形式的服务，例如，旅游景区提供的娱乐等服务、银行提供的金融服务、咨询公司所提供的设计方案等。中间的转化过程，也就是价值增值过程。这个过程既包括一个物质转化过程，即将投入的各种物质资源进行转换；也包括一个管理过程，即通过计划、组织、实施、控制等一系列活动使上述的物质转化过程得以实现。这个转化过程的形式表现多种多样，例如，在一个机械工厂，主要是物理转换；在一个石油精炼厂，主要是化学转换；在一个航空公司或者邮局，主要是位置的转换；在一个旅游景区，主要是游客经历的转换。

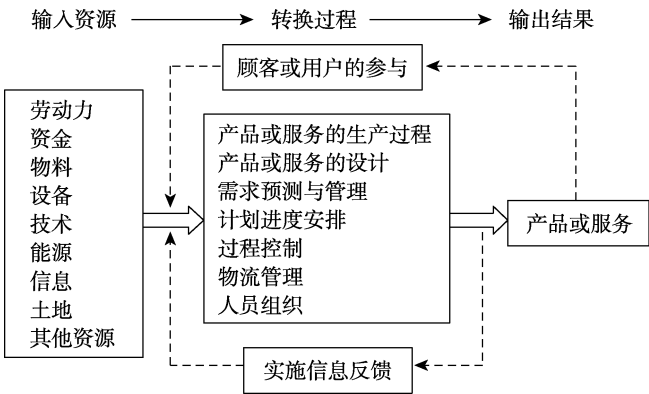


图 1-2 产品（服务）生产转换过程（刘晓冰，2011）

图 1-2 中的虚线表示两种特殊的投入：一是顾客或用户的参与，二是有关运营活动实施情况的信息反馈。顾客或用户的参与是指他们不仅接受转换过程的产出结果，在转换过程中，他们也是参与活动的一部分。

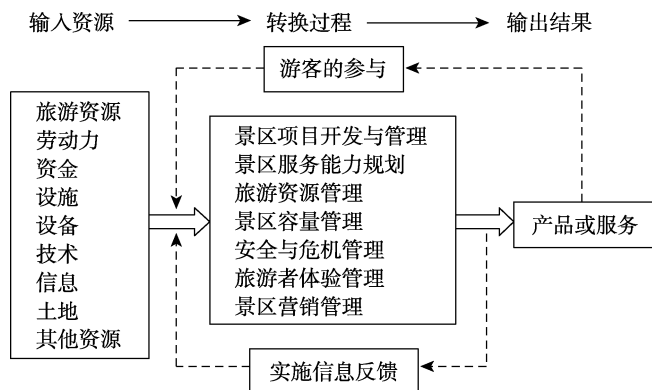
运营管理不仅意味着组织要生产产品与提供服务，也意味着组织在市场上应该具有竞争优势。运营管理的目的是建立一个高效的产品与服务的制造系统，为社会提供具有竞争力的产品和服务。运营管理的基本职能是对组织运营过程进行计划、组织、领导和控制。

二、旅游景区运营管理的对象

按运营系统输出不同（产品和服务），可以将运营系统分为制造业运营系统和服务业运营系统。显然，旅游景区运营系统属于服务业运营系统。服务业运营系统的最大特点是顾客参与服务过程。按顾客与服务业运营系统的接触程度不同来划分服务业的运营系统类型，可以分为专业化服务、大众化服务和商店式服务。专业化服务是指那些与顾客接触程度很高，而且顾客在服务过程中需要花费较长时间的服务，例如，心理诊所、律师事务所、咨询公司等；大众化服务是指那些接待顾客很多、顾客接触时间有限而且定制化程度不高的服务类型。例如，超市、机场、图书馆等；商店式服务的特点是它们的顾客接触程度、定制化水平、顾客数量介于专业化服务和大众化服务之间，服务的提供是在前台与后台、人员与设备的共同配合下完成的。例如，银行、汽车租赁公司、学校以及大多数饭店等。因此，将一般旅游景区归入大众化服务运营系统较为合适。



18



根据运营管理的目标,以及运营过程是一个“投入—转换—产出”的过程这一特点,运营管理的基本问题一般被概括为产出要素管理、资源要素管理和环境要素管理三类。沿用这一分类方法,再结合旅游景区的生产经营特点,旅游景区运营管理的研究内容可以概括为以下三类。

（一）产出要素管理

产出要素管理是运营管理的第一大类基本问题，也是旅游景区开始经营的基础。包括质量（quality）、时间（delivery time）、成本（cost）和服务（service）。

1. 质量

这是指如何设计、开发和提供游客喜闻乐见的景区产品。包括景区工作人员的工作质量、景区项目特色或创意等。主要研究内容包括：景区项目开发、标准化管理与精细管理、游客体验管理。

2. 时间

对于一般的制造业来说,时间是指适时适量地生产,即如何将生产所涉及的人员、物料、设备、资金等资源组织起来,筹措到位、恰当生产的问题。对于生产大众服务产品的旅游景区来说,时间要素的管理主要体现在景区容量管理问题上,即如何让游客适时适量地消费旅游景区产品,在游客满意、旅游安全、经济效益、生态效益、社会效益等诸多约束条件中寻找平衡点。

3. 成本

旅游景区的成本包括开发建设成本与景区运营成本两大类。前者是景区建设期一次性固定投入成本,可能很高(例如主题公园型景区),也可能不高(自然景观类景区)。后者是持续的可变运营成本,主要包括劳动力成本和各种运营管理成本。在此基础上,制订的

产品价格既要为顾客接受，又要为企业带来一定的利润。由于一般的景区门票价格需求缺乏弹性，过去十几年，旅游景区运营主体提高门票价格的冲动强烈，即使有政府的指导和监督，很多景区门票价格依然在“涨声一片”背景下跑步进入了百元时代，旅游资源保护、公共产品提供、运营效率、可持续发展等问题被有意或无意忽略。直至 2018 年政府工作报告提出“创建全域旅游示范区，降低重点国有景区门票价格”后，这一现象才得到遏制，公益性或准公益性旅游景区的数量开始增多。

4. 服务

此处的服务指的是附加服务。对于一般产品制造企业来说，当硬件技术基本相同时，企业通过提供独具特色的附加服务就有可能赢得独特的竞争优势。对于提供大众化服务的旅游景区来说，在基本服务之外提供附加服务也会赢得更多的顾客。例如，景区为游客提供婴幼儿推车、直饮水、疏导人流车流等服务。主要研究内容包括在景区服务性经营、服务能力规划等方面。

（二）资源要素管理

资源要素管理是运营管理的第二大类基本问题，也是旅游景区正常经营的保障。

（1）设施设备管理

运营管理中的设施设备管理的主要目标是保持足够的、完好的和灵活的运营能力，尤其是主题公园型、文化演艺型景区中的设施设备。主要研究内容包括在景区安全管理中。

（2）物料管理

物料管理是指企业制造产品、提供服务所需的原材料、零部件和其他物品。因此，物料管理的目标是最经济的方法保证及时、充足的物料供应。对于旅游景区来说，物料管理主要是指在景区内为满足游客吃、住、行、游、购、娱的需求，以及目前正在细化与拓展的“商、养、学、闲、情、奇”需求，要保证及时有效的物料供应。主要研究内容包括在景区服务性经营、服务能力规划等方面。

（3）人员管理

在景区运营管理的过程中，如何有效地、高效地配置和使用人力资源是人员管理的主要内容。主要研究内容包括在景区人力资源管理等方面。

（4）信息管理

信息管理的主要目的是及时、准确地收集、传递和处理必要的信息，从而优化运营管理的效果。例如，景区瞬时承载量、日承载量的测量就可以借助信息技术实现自动测量。景区内部的信息管理主要集中在智慧景区管理方面，景区对外的信息管理主要集中在景区营销管理方面。

（三）环境要素管理

环境要素管理是运营管理的第三大类基本问题。

对于传统的生产企业来说，环境要素管理是从运营过程中的“投入”和“产出”两个方面考虑的。从“投入”的角度来说，企业在获取和利用各种资源进行运营时，要考虑到

人类的自然资源是有限的，需要考虑人类的可持续发展。从“产出”的角度来说，企业在生产产品的同时，有可能生产出一些“负产品”，即所排放的废水、废气、废渣等，从而给环境造成污染。也有可能其产品在使用过程中会给环境造成污染，例如，汽车排放的有害气体。为此，企业有必要在产品设计和运营过程中考虑如何保护环境。

对于旅游景区来说，环境要素管理在“投入”和“产出”的运营过程中同样存在。从“投入”角度来说，旅游资源是重要甚至唯一的投入资源，很多旅游资源往往是独一无二的、不可再生的，它们的存在既是景区存续的物质基础，也是人类社会共同的财富。所以，可持续发展几乎是旅游景区永恒的运营主题。从“产出”的角度来说，废水、废气、废渣等问题虽然几乎不存在，但在利用“旅游资源”生产“景区产品”的过程中，也可能造成资源破坏、生态恶化、道德沦丧等灾难性问题。为此，旅游景区在规划设计和运营过程中同样要考虑如何保护环境，兼顾经济、生态、社会三方面的利益，实现景区的可持续发展。主要研究内容包括在旅游景区资源管理与可持续发展等方面。

综上所述，旅游景区运营管理（operation and management of visitor attractions）是以旅游者体验为中心，依托旅游资源产生的吸引力，将旅游产出要素、资源要素、环境要素科学整合，高效率地转换为旅游产品的过程。

三、旅游景区运营的目标

大众分化为小众，观光升级为体验的市场发展趋势，给作为旅游产品供给侧的旅游景区运营目标提出了更高的要求。以旅游者体验为中心，注重旅游业的可持续发展，实现景区与社会、经济、环境的协调、统一发展是景区运营管理的大背景。

（一）运营目标

以体验为中心的旅游开发有三个重要特点：一是优质，可持续旅游在改善当地居民生活质量、保护环境质量的同时为旅游者提供高质量的旅游体验；二是持续，可持续旅游要保证自然资源的持续与社区文化的持续；三是平衡，可持续旅游要平衡旅游业、环境与地方社区的需要，重视旅游者、社区与目的地的共同目标，注重三方的协作。

也就是说，在资源质量上要保证资源的多样性、完整性与真实性；在旅游者体验上，要为旅游者提供物有所值、舒畅的旅游体验；在企业经营业绩上要保证合理回报与较低风险；在区域贡献方面要为社区提供更多的就业机会、税收，改善基础设施^①。

因此，景区产品设计的出发点就是顾客的核心需求，而顾客核心需求的满足程度和体验质量主要取决于两个方面：一是旅游者的类型，包括性别、年龄、文化程度、社会阅历、个人性格等特征类型；二是景区的产品类型。表 1-2 和表 1-3 列出了各类旅游者的需求和各类景区所提供的核心价值。随着社会经济的不断发展，旅游者的需求越来越呈现出多样化、复杂化、个性化的特征，景区应该通过一切可行的方法来提高旅游者的旅游体验，从而影响旅游者的情绪和感受，景区产品开发的关键就在于能否与目标市场的需求相吻合。

^① 邹统钎. 旅游景区开发与管理[M]. 北京：清华大学出版社，2004：21.

表 1-2 旅游者对景区的需求

旅游者类型	主要需求
老年人	经济合算、被动活动、怀旧、便利的可进入性
有未成年孩子的家庭	让孩子娱乐、满足孩子特殊的饮食要求、经济合算
具有冒险性格的人	刺激、挑战性、新奇的体验
注重健康的人	锻炼、健康饮食、干净安全的环境
追赶时尚的人	地位特征、出现在时尚景点或参加时尚运动
司机	公路可进入性、良好免费/便宜的停车场、不堵车
城镇居民	宁静、与常住地的反差、美的环境

资料来源：Swarbrooke，2002，第 47 页。

表 1-3 不同景点提供的核心价值

景点类型	提供的核心价值
主题乐园	刺激、种类繁多的乘骑、气氛、和其他人共享的服务、服务价格比、轻松愉悦
海滩	日光、海水、经济合算、接触其他旅游者或独处的机会
教堂	历史、建筑美、气氛、宁静和神圣的感觉
博物馆	学习新知识、怀旧、购买纪念品
剧院	娱乐、气氛、地位
休闲中心	锻炼、体能挑战或与其他人竞赛、地位

资料来源：Swarbrooke，2002，第 48 页。

（二）运营目标的实现策略

在景区运营的过程中，根据景区现有资源的特点、目标市场情况、产品开发目标、产品开发途径和管理控制等因素，可以制定多种开发策略。经营者在产品开发过程中，应根据具体情况，选择切合实际的策略。

①长短结合策略，即景区的近期产品和远期产品、长线产品和短线产品相结合的产品开发策略。要采取这一策略，景区应当有四类产品：一是当前正在生产和销售的产品；二是已经完成全部设计，等待适当时机投放市场的产品；三是产品基本内容已经确定，处于进一步完善中的产品；四是处于产品构思、创意阶段的产品。这一策略着眼于景区的长期、稳定、持续的发展。

②主导产品策略，即根据客源市场的需求，结合景区的资源特色，确定景区的主打产品（即核心吸引物），并在这一产品的设计、营销、创新上投入大量资源的产品开发策略。主导产品是景区的生命线，必须谨慎选择。主导产品选择的条件一般是产品品位要高，要具有一定的垄断性。

③高低结合策略，即高档产品与低档产品相结合，以满足不同消费层次需求的策略。运用这一策略时，需要注意明确景区的形象和定位，不要在目标市场上留下定位模糊的印象。

④创新策略，根据产品创新的程度，这一策略又可分为全部创新策略、拿来策略、模仿改进策略。选择哪种创新策略，需根据景区产品所处的生命周期、竞争情况、景区的成本负担能力等因素确定。如果景区的资金较少，开发全新产品的能力较弱，且处于生命周期的初始阶段，就适宜采用拿来策略。

⑤掌握开发时机策略，具体包括紧跟开发策略、抢先开发策略和后发制人策略。

值得注意的是，景区产品的核心要素是旅游体验。景区的经营管理者应了解如何提高旅游者的体验，并使之为企业创造效益。营造游览过程中的兴奋点是景区影响旅游者体验的主要方法。这种兴奋点可以是主题公园中惊险刺激的游乐项目，可以是特色街区举办的表演、游行或节庆活动，也可以是博物馆中的稀世珍宝或动物园中的珍稀动物等。将这些兴奋点安排在景区内的适当位置上，在制造旅游体验的同时，还能够达到调节旅游者的游览节奏、游览路线、消费行为、逗留时间等目的。

第四节 中国旅游景区运营管理的历程与现状

一、发展历程

回顾改革开放以来中国旅游业 40 多年的发展历程，大体上说，前 10 年是在从事业向产业转型，转型的过程有困难但并不艰难，上上下下很快就达成了共识，旅游产业纳入了国民经济体系。到 2018 年，又到了阶段性转型时期，文化和旅游部的组建，实际上创造了一个最佳的转换机制：文化事业需要适度产业化，旅游产业需要适度事业化。这次转型没有什么困难但会很艰难，原因在于各方面难以形成文旅融合的共识。全球蔓延的新冠疫情倒逼中国旅游业转型，这也是长远的根本性转型。参照中国旅游业的发展历程，可以将中国旅游景区的发展历程划分为五个阶段。

（一）优先发展入境旅游，旅游景区在事业接待功能中起步（1954—1978 年）

中国国际旅行社总社（China International Travel Service Head Office, CITS）成立于 1954 年，它的成立标志着中国国际旅游业的开始。新中国旅游业开始起步，旅游景区在事业接待型的角色定位中起步。主要作用是对外宣传中国的建设成就、加强国际友好往来。但是，由于当时的旅游接待主要是从扩大政治影响考虑，旅游设施总体规模很小，结构单一，旅游业并没有真正形成一个完整的产业。1978 年，来华旅游入境人数仅为 180.9 万人次，其中外国人 23 万人次；旅游创汇 2.63 亿美元，位居世界第 41 位。

（二）国内旅游起步，旅游景区从事业接待型向经济经营型转变（1979—1998 年）

1978 年以后，中国旅游业得改革开放之先机，进入了新的发展时期。邓小平对加快旅游业的发展多次做出重要指示：“旅游事业大有文章可做，要突出地搞，加快地搞。”邓小平关于加强旅游宣传促销、重视环境保护以及搞好配套设施建设、人才培养和管理、改革分配制度、提高服务质量、旅游商品开发等旅游经济思想成为新时期中国旅游业的发展指南。在此发展阶段的 20 年中，中国旅游业得到快速发展。1998 年，中国入境旅游接待达到 6347.84 万人次（其中外国人 710.77 万人次），旅游创汇 126.02 亿美元，分别是 1978 年的 35 倍和 48 倍，世界排名分别跃升至第 6 位和第 7 位；国内旅游人数 6.94 亿人次，旅游收入 2391.18 亿元人民币；国际国内旅游总收入达 3438.64 亿元人民币，占 GDP 的 4.32%，对国民经济的贡献程度大大提高。

在此发展阶段，旅游景区存在的性质开始发生转变：由旅游业发展初期的政府事业接

待性质逐渐转变为经济经营性质。1999年年末,中央决定将旅游业作为中国经济新的增长点,将旅游业视为需要加强的一个产业门类,也被视为产业结构调整的主要推动力量。从地方上看,一些地区通过以旅游景区为核心的旅游业的发展,得到了实实在在的好处,对旅游景区的开发建设热情逐步提高。在此阶段,全国已经有24个省市把旅游业作为支柱产业或重点产业给予支持和鼓励。

另外,旅游景区在继续发挥着接待国际旅游者、就地创汇的同时,也开始迎接逐渐富裕起来的国内旅游者。在此发展阶段,新的旅游景区不断涌现,也带动了除北京、上海、西安、桂林等传统旅游城市以外的新兴旅游城市的出现,例如,丽江、成都、三亚等城市。

(三) 国内旅游暴增,出境旅游迅猛,旅游景区面临市场的机遇和挑战(1999—2012年)

1999年10月1日,中国开始实行包括“五一”“十一”和春节的三大长假制度,即三个“黄金周”制度。由此,中国国内旅游市场出现“井喷”现象,国内旅游市场全面启动。绝大多数旅游景区人山人海、人满为患。同时,随着人们收入水平的提高,出境旅游开始兴起。2003年,中国人均GDP首次突破1000美元,达到1090美元,按照国际经验,当人均GDP达到1000美元以上时,国民开始出现出国旅游动机。根据《休闲绿皮书》的数据,中国居民出境旅游迅速增长,在2000年以前,每年总增量均在百万人次左右,而进入21世纪以后,仅因私出境每年增量就达三四百万人次之多。2014年,中国已经是亚洲最大的出境旅游者客源国,而且,随着人们收入的进一步提高和中国公民旅游目的地数量(目前是150个国家和地区)的增加,剔除不确定的疫情因素,短途出境旅游和洲际旅游一直持续增长。

国内和国际旅游市场的变化,给旅游景区带来了空前的机遇和挑战。机遇主要体现在:一是国内旅游市场全面启动给旅游景区的发展带来更大的发展空间;二是入境旅游市场规模进一步扩大。挑战主要表现在中国旅游景区的管理机制尚不健全,经营水平、服务意识、设施设备无法满足巨大的、更高层次的旅游需求。旅游景区成为中国旅游业发展的新“瓶颈”。

(四)《旅游法》颁布,文旅部组建,旅游景区进入规范化发展新阶段(2013—2019年)

2013年10月1日起施行的《中华人民共和国旅游法》在中国旅游业发展历程中具有里程碑意义。因为《旅游法》规范了各方参与者的权利义务,对旅游相关内容都做了明确规定,对促进中国旅游业全面协调可持续发展意义重大。它体现了三大特色:综合法、人本法(以保障旅游者合法权益为主线)、衔接法(充分与现行法律和国际通行做法衔接)。

具体到旅游景区,《旅游法》以法律的形式规范和调整了旅游景区的经营管理的行为,约束了一些不当的行为,引导旅游景区更规范地生产经营。长期以来,中国旅游资源屡遭破坏、旅游景区经营管理混乱、景区门票涨价成风、景区超载、旅游公共服务不足等问题较为突出。在此背景下,《旅游法》将有关旅游景区经营管理的行为进行了较为详细的规定。例如,保护和合理利用旅游资源、景区的开放条件、景区门票收费原则、门票价格管理方法、鼓励公益性景区逐步免费、要求景区进行最大承载量控制、景区对旅游者负有安全责

任等。显而易见,科学、理性和规范的经营管理是《旅游法》调整景区发展的基本方向。可以说,旅游法的颁布实施对中国当前景区经营管理模式产生了较大的冲击,继而也引发了多方面深刻的变革。

2018年3月,文化部、原国家旅游局的职责被整合,组建文化和旅游部,“诗和远方在一起”,为文旅融合创造了体制和机制的条件。文化是旅游的灵魂,旅游是文化的载体。虽然文化和旅游融合还有一个较长甚至艰难的过程,但经过此次国务院机构改革,旅游治理主体用“大部门治理”呼应了“大旅游”时代的趋势^①,顺应了从供给侧提供更高质量的观光、度假、研学、旅居等景区产品,力图满足人民日益增长的美好生活需要的发展趋势。

(五) 疫情暴发,旅游业深度衰退,旅游景区进入后疫情时代(2020年至今)

2019年爆发的新冠肺炎疫情,导致全球旅游业深度衰退。世界旅游组织预测,2020年全球国际旅游总人次同比减少8.5亿至11亿人次,造成9100亿至12000亿美元的经济损失,并威胁1亿至1.2亿个直接与旅游业相关的工作岗位。这是1950年以来,世界旅游业经历的最严重的一次危机,世界国际旅游业倒退30年。

如果按世界旅游组织的表述方式,中国的国际旅游大体倒退30年,国内旅游大体倒退到2014年。对于中国旅游业而言,需要从底线思维出发,时间是长期的,范围是全面的,程度是深刻的,变化是复杂的,总体而言,面对深度衰退,我们必须有深度思维^②。后疫情时代的旅游景区,必将经历严峻的考验:一方面,旅游者消费行为发生深刻地变化,集中表现在出游方式和景区产品选择上;另一方面,门票经济时代终结^③。“坐着收钱”的传统经营模式已经走到了尽头,景区在阵痛中艰难转型。景区转型的方向大致可以总结为:精细化管理提品质、产品升级强体验、丰富业态求发展。

二、运营管理的现状

旅游景区运营属于服务业运营系统中的大众化服务。根据“投入—转化—产出”的运营特点,可以从三个方面对旅游景区运营管理现状进行梳理。

(一) 旅游景区产出要素管理:步入正轨,效益优先、服务滞后

中国旅游业发展至今,旅游景区的运营管理经历了类似“被动接待→主动经营→管理提升→利润优先服务滞后”的过程。从20世纪80年代国门洞开时的旅游事业接待开始,到20世纪90年代“各种力量齐上阵”开发旅游资源建旅游景区,再到始于1998年的旅游

^① 中国旅游发展40年,旅游治理体系不断演化和完善,但是“部门治理”的特征一直没有变化:自从1982年将“中国旅行游览事业管理局”更名为“国家旅游局”以后,1986年,国务院成立旅游协调领导小组,1988年,国务院成立旅游事业委员会,2000年,国务院又设立全国假日旅游部际协调会议,2014年,国务院适时设立旅游工作部际联席会议制度,这些举措都是在试图强化旅游局“部门治理”的力度。2017年,在全域旅游背景下,各省区市纷纷将旅游局改为旅游发展委员会,成立“1+3”为特征的综合管理体制,试图从过去单一的部门管理体制过渡为多部门综合治理体制。

^② 魏小安,直面深度衰退,旅游转型突破,中国旅游协会休闲度假分会,2021。

^③ 2018年《政府工作报告》要求“降低国有重点景区门票价格”,2019年3月,国家发改委发出《关于持续深入推进降低重点国有景区门票价格工作的通知》,要求更大范围推进重点国有景区门票降价。

景区质量等级评定，中国旅游景区的经营和管理已经步入正轨，已然成为国家或地方发展旅游业的核心物质载体。但是，很多旅游景区急功近利、唯“钱”是举、利润优先的经营理念根深蒂固，抓了小钱丢了大钱，破坏旅游者满意度的同时也极大地影响了旅游景区的持续经营。

1. 质量

景区产品质量来源于旅游资源的开发管理水平。按照原国家旅游局 2003 年颁布的《旅游资源分类、调查与评价》国家标准，将旅游资源从“资源要素价值”“资源影响力”“附加值”三个维度分为五级。可以用“品类众多”“精彩纷呈”概括中国旅游资源的特点。

但是，凡是有国内旅游经历的人都知道，“一流资源二流管理三流服务”就是游客对中国旅游景区质量的现实评价。旅游景区产品质量与一般的有形商品质量不同，它的好坏没有一个统一的、大众认可的标准。不过可以从两个方面来描述旅游景区质量的好坏。一是游客满意度^①的高低，可以从不同的维度进行定量化的研究。例如，Gronroos（1984）认为技术、功能、形象是决定游客满意度的三个维度，Martilla 和 James 把消费者的满意度看成产品期待和产品感知的函数建立 IPA（重要性—表现性分析）模型来测量游客满意度。二是可以根据旅游景区项目设计的水平高低、建造的质量和服务质量好坏来判断。此方面的判断前提是必须有比较对象，而且会因为不同的比较对象得出不同的结论。如果把现在的景区产品质量和 20 世纪 80 年代的景区产品质量比较，无论是资源开发水平还是生产过程，显然是非常好的。但是，如果把中国现在的景区产品质量与欧美等旅游发达国家相比较，又显然是差距明显。

2. 时间

生产运营中的时间管理的核心是“适时适量”生产。一般企业只是涉及人员、物料、设备、资金等的组织和统筹问题。对于旅游景区来说，生产运营中的时间管理的核心是“景区容量”问题。也就是怎么样既保证游客在景区内安全、顺畅、舒心地游览，又能保证旅游资源不被破坏、可持续利用的问题。

目前，政府相关部门要求重点景区计算并上报瞬时承载量、日承载量、最大承载量等指标^②，并要求制定景区最大承载量控制管理措施。尽管政府主管部门采取了很多措施进行基于安全为中心的容量管理，但节假日旅游景区人满为患，景区拥堵成灾，看景变“看人”的现象依然突出。景区生态承载量和心理承载量严重超标，旅游者外出旅游的“舒心”目标变成“闹心”的结果。

3. 成本

与一般生产型企业相比，旅游景区的成本相对较低且相对固定。生产成本由直接材料、直接人工和制造费用三部分组成。旅游景区的直接材料就是旅游资源（旅游吸引物），不用

^① 国外关于游客满意度的研究，最早是由 Pizam 等人发现并提出的一个游客期望和实际体验相比较是否一致的一个理论模式，这一定义模型被学术界广泛地接受。Pizam 认为游客满意度是游客对旅游地的期望和实地旅游体验相比较的结果，若实地旅游体验高于事先的期望值，则游客是满意的。

^② 具体内容和计算方法请参见《景区最大承载量核定导则》（LB/T 034—2014）。

重复购买而且可能永续“免费”使用;直接人工是指景区经营过程中所耗费的人力资源,用工资额和福利费等计算,相对于劳动密集型和智力密集型企业来说,景区的直接人工较低;制造费用则是指景区运营过程中使用的游乐设施、车辆及设备等设施及物料和辅料,它们的耗用一部分是通过折旧方式计入成本,另一部分是通过维修、定额费用、机物料耗用^①和辅料耗用等方式计入成本。

现实情况是,中国一些旅游景区的门票价格和景区内的消费虚高不下,严重超越和背离了运营成本,要么明目张胆,要么巧立名目,欺客宰客现象时有发生。例如,某禅院一碗米饭卖80元、一碗稀饭30元,对外还声称在亏本经营。

4. 服务

四大产出要素中,服务是旅游景区的命脉和核心。一般来说,在旅游资源(旅游吸引物)既定的情况下,服务水平的高低决定了景区产品质量的好坏,甚至体贴周到的景区服务可以强化旅游资源的吸引力。旅游景区的服务主要体现在景区接待、景区解说、景区购物、景区娱乐和景区服务设施等方面。

近几年来,中国旅游景区服务水平提高了很多,改善了不少。在景区接待、景区解说、景区娱乐等方面逐渐规范化、人性化了很多。例如,景区内原来鲜见的直饮水服务的普及、自主推车和免费地图的提供等。在此过程中,推广和贯彻起始于1999年的《旅游区(点)质量等级的划分与评定》功不可没。该标准从旅游交通、游览、旅游安全、卫生、邮电服务、旅游购物、经营管理、资源和环境的保护、旅游资源吸引力和市场吸引力十个方面,将旅游景区质量从高到低划分为AAAAA(5A)、AAAA(4A)、AAA(3A)、AA(2A)、A(1A)。该标准将包括景区服务在内的运营要素进行细化等级界定,成为中国景区运营管理的参照标准。

旅游安全是旅游者对旅游景区产品的最低要求。井然有序的管理秩序、及时有效的景区服务和诚信友善的经营环境才能让旅游者乐在景区中,也才能使景区的让渡价值最大化。急功近利、蛮干快上、景区内层层转包导致旅游安全事故和旅游投诉频频发生。目前,游客诟病最多的是景区服务质次价高、形式多于内容、收费项目繁多等问题。

一些商业性旅游景区中存在垄断市场、欺客宰客、强迫消费等行为,不法旅行社和导游往往直接参与其中,而景区被摘牌、警告,更多是因为运营主体对景区乱象的管理不善。可以说,景区对种种景区乱象不是不知,而是不为,景区管理方的不作为乃至纵容,无疑为乱象滋长提供了生存的土壤。除了商业性景区之外,公益性和准公益性旅游景区多年的传统体制惯性,形成的“老爷作风”的遗存和仍在延续的部分“大锅饭”体制产生了服务意识弱、服务质量差(魏小安,2002)。随着旅游者消费行为日趋成熟,旅游者会逐渐用国际标准来衡量中国旅游景区的质量,因而其要求只会越来越高。

(二) 资源要素管理:跨越式发展,冗员众多、专业人才不足

资源要素管理是运营管理的第二大类问题,生产型企业的资源要素管理主要包括设施

^① 机物料消耗是生产部门为保持正常生产所需的生产专用工具、工艺价格、配件、辅料等,经过使用后,其形状功能发生很大改变,甚至使用一次后即报废的物品。

设备管理、物料管理、人员管理和信息管理。在旅游景区的运营过程中,设施设备管理、人员管理和信息管理是重点。对于一般的自然和人文类景区来说,设施设备是旅游服务的物质载体。对于类似迪士尼的主题公园型景区来说,设施设备就是旅游吸引物核心。人员管理主要考虑在景区运营的各个环节如何有效地、高效地配置和使用景区人力资源。景区的信息管理主要涉及以旅游者为中心的相关信息的及时、准确收集、传递和处理问题。时下流行的“智慧景区”是景区信息管理的升级版,强调科学管理理论同现代信息技术高度集成,实现人与自然和谐发展的低碳智能运营景区。通过“数字景区”的完善和升级,能够实现可视化管理和智能化运营。未来一段时间,国内景区运营管理的热点将是智慧化景区建设。

近十几年来,国内迅猛发展的旅游业使绝大多数旅游景区实现了跨越式的发展。很多旅游景区规划时就与国际接轨,旅游设施设备、信息管理的起点都比较高。索道建设、电子导游系统、灯光系统、安防系统、售票系统、闸口管理等都较为先进。目前的主要问题是,旱涝保收、工作稳定的公益性和准公益性旅游景区冗员众多,而景区亟须的旅游、文物、规划、管理等方面的专业人才又缺乏,机构臃肿、冗员众多。在一些自然景观和人文景观类景区,条块分割、衙门作风、主动性差、市场意识淡漠等问题依然存在。

(三) 环境要素管理:急功近利,意识弱、行动不力

“利润”仍然是很多景区运营管理的唯一目标,什么环境保护、旅游者满意度、社会责任、社区和谐发展等问题都被有意无意地忽视,由此造成的环境破坏、生态恶化、道德沦丧等“旅游危害旅游”的现象频发。

事实上,旅游景区运营管理更应该关注环境要素管理。生产型企业环境要素管理强调“投入”和“产出”:“投入”强调生产资源的节约和再生;“产出”强调杜绝废水、废气、废渣等环境污染。生产型企业环境要素管理的不足或缺陷短期内不会对消费者造成危害,因为消费者购买的物质商品已经离开了生产地,环境要素的管理不当已经被“隐瞒”了。但是,对于旅游景区来说,环境要素管理不当是无法“隐瞒”的,甚至会危及景区旅游资源的存在。旅游者在景区内外活动时都能感受到景区环境要素的管理水平。例如,景区周边居民对旅游者的敌视行为可能是景区与社区的关系处理不当;景区内外动植物种群的减少可能与环境保护不力有关;再例如,很多景区“不遗余力”地开山建索道、建广场、建宾馆、造景观等,在“黄金周”的背景下,产生人头攒动的虚假旅游繁荣:旅游门票排队抢购,旅游商店、餐馆、宾馆赚得盆满钵溢。其实,旅游容量超载、环境恶化、旅游者不满、情绪对立等恶果已经埋下。从经济学的角度分析,这些问题产生的原因可以概括为成本和收益、稀缺和价格、权利和义务、行为和结果的脱节或背离。这种脱节或背离是由于市场失灵或政府失灵或者两者的结合造成的。

疫情常态化背景之下,双循环战略的提出,“十四五”全面推进乡村振兴的战略部署等国家意志正在加速形成旅游景区新的格局。疫情没有消灭旅游需求,而是暂时抑制了旅游需求,旅游需求只会延期、转向和分化。面对旅游业深度衰退,未来旅游景区的运营管理更需要深度思考,理性应对。要从景区运营管理的角度,提高旅游供给体系的质量和效率,创造令人心动的旅游产品、让人欣喜的旅游服务、让人心想的旅游品牌、让人心安的旅游

环境，提高有效供给，提升游客满意度。

本章小结

本章主要界定了研究对象：旅游景区及运营管理。首先，系统阐述了旅游景区这一尚未完全统一的概念体系、特征和分类方法，并提出归纳性的定义；其次，界定了旅游景区运营管理的研究内容；最后，立足于中国旅游景区的发展历程，简要分析了中国旅游景区运营管理的现状，成绩阐述得少，问题剖析得多，以“问题”为导向，为后面的章节提供分析线索。

本章重要概念

旅游景区（tourist attractions），指具有吸引国内外旅游者前往游览的明确的区域场所，能够满足旅游者游览观光、消遣娱乐、康体健身、求知等旅游需求，有统一的管理机构，并提供必要的服务设施的地域空间。

旅游景区管理（tourist attraction management），是对旅游景区的人、财、物、信息等多种资源进行有效整合，实现旅游景区经济效益、社会效益和环境效益最大化，并推进旅游景区可持续发展的动态创造性活动。

旅游景区运营管理（operation and management of tourist attractions），是以旅游者体验为中心，依托旅游资源产生的吸引力，将旅游产出要素、资源要素、环境要素科学整合，高效率地转换为旅游产品的过程。

复习思考题

1. 简述中国旅游景区运营管理的历程。
2. 旅游景区运营管理的研究内容有哪些？
3. 结合实际，分析论述中国旅游景区运营管理的现状。



专家视角

景区未来的十个发展趋势

