

# 深圳三景区成功的奥秘

## ——“锦绣中华”、“中国民俗村”和“世界之窗”的考察报告

□ 李海瑞 王兴斌  
□ 中国旅游协会咨询中心

就像“不到长城等于没到过北京”那样，不去华侨城的锦绣中华、中国民俗文化村或世界之窗，便是枉来深圳一趟。这三个景区，已成为深圳市旅游业标志性、支撑性的吸引物。

1989年11月开业的锦绣中华，引起轰动，1亿元的投资当年回收。以其收入滚动开发的民俗村于1991年10月开业，再掀热潮，1年半后又收回了1.1亿元的投资。接着以5.8亿元兴建世界之窗，1994年6月开业，又创辉煌，预计2年半收回投资。它们不仅有可观的经济效益，还产生了广泛的社会效益和深远的生态环境效益，已成为弘扬民族文化、进行爱国主义教育的基地和增进中外文化交流的窗口；同时绿化美化了深圳湾畔一大片土地。

深圳三景区的成功，引发了全国性的人造景点热。然而，群起仿效的结果，盛衰各异，成败不一。

为探其究竟，我们南下深圳，一头扎进这三处景点，观察，座谈，讨教，查阅资料、数据，做了一番调查。

事实和许多资料说明，深圳三景区的成功，来源于下述几个因素：

### 一、天时地利：丰茂的客源市场

作为全国改革开放前沿的深圳，经济腾飞需要以发展旅游业来催化，旅游开发又要以经济繁荣为依托。选择旅游开发作为深圳新区华侨城建设的切入点，这一重大举措一开始便是企业行为，其投资和经营主体是香港中旅集团。雄厚的经济实力，广泛的海内外客源和信息网络，丰富的经营管理经验，正确的开发思路和畅通的客源输入渠道，这一切形成了境内境外优势互补之态势，构成旅游开发的强有力的先天依托。此为天时。

毗邻香港，近年又有72小时免签入境的特殊政策；背靠经济发达的珠江三角洲，这里人口稠密，生活富裕，人均收入高，旅游需求旺盛。深圳市本地即有300余万居民和长驻人口，工薪阶层月收入人人均超过1000元，还有每年500万人次来自全国各地的出差人员和观光客。

近几年交通发展迅速。至1994年底，深圳机场已有48条航线，每周520次航班；客运港每天进出轮船120次航班；铁路每天进出客车60班次；广深高速公路和准高速铁路开通后，广州至深圳，汽车1小时，火车1.5小时即可到达。

深圳市内通过三景区所在的华侨城路段，有26条中巴线路，7条大巴线路。此外还有数十条不固定巴士的线路。至于的士，招手即是。这里每小时的往返车流量为2440辆，交通十分便捷，可进入性良好。此为地利。

来这里的游客构成，据世界之窗的周末抽样调查：来自珠江三角洲的约占50%，外省游客约占

20%，本地居民约占15%，海外游客约占15%。

我们现场截取3月上旬非周末一天的游客量：锦绣中华3400余人，民俗村4700余人，世界公园13000余人，合计21100余人次。据称这是通常状态。1994年10月1日，三景区游人高达7万人次。1995年春节6天共接待45万人次，其中境外客近10万人次。1994年共接待671万人次，比1993年的621万增加8%。若以人天平均消费100元计算，全年总收入约7亿元，其经济效益可为全国人造旅游景区之冠。

## 二、规划先行：跟着市场走

全国知名的“深圳速度”，数月内即高楼平地迭起。可是当初华侨城这块荒芜之地获准开发之后，却半年不见动静，令人纳闷。殊不知此时一个高层次的专家组正紧锣密鼓地运筹帷幄，精心编制总体发展战略规划，并先后有数百位海内外专家参与论证。决策层强调，规划一定要看得远，起点高，求独创，有特色，能经得起时间和实践的检验，以“世界第一流”为规划的目标。

要兴建能强烈吸引游客的旅游景区，这里没有现成的旅游资源，只有凭“空”造出一批景点来。造什么？怎么造？高层决策者的思路是，从客源市场的需求中寻找答案。他们瞄准了两个600万。一是600万作为香港居民的中国人，二是每年来港旅游的600万世界各国旅游者；此外还有本市居民和庞大的国内旅游市场。中国人需要形象地认识自己，外国人希望集中地了解中国。海外人需要了解中国的历史和民族文化，中国人需要了解世界的历史和文化。主题由此确定，先后产生了锦绣中华、中国民俗村和世界之窗的蓝图。“一步跨进历史，一天畅游中国”、“您给我一天时间，我给您一个世界”，锦绣中华和世界之窗的这两句宣传口号，正是策划者总体构思的概括。

这里的总策划者是资深的旅游专家、香港中旅集团总经理马志民。我们遇到的工作人员都说，非常佩服马总的“直感”，他一下子就看准了这个项目。其实“直感”并非主观臆想，而是来自马总对于海内外旅游市场的透彻了解和把握，来自他建立在对世界各地旅游景观仔细观察和潜心研究基础上的理性判断。用华侨城旅游部一位管理人员的话说，策划和规划的思路是“跟着市场走”。

作为旅游产品主体的景区，针对游客的心理需求，从总体布局，到每一座建筑、雕塑、庭园、小径，以至指路牌、路灯柱、小商亭、休息椅、电话亭、垃圾箱、洗手间和花草树木，无不精心设计，精雕细琢。其造型、色彩和竹木草石自然材料的选用，都力求同景区的主体浑然一体。每个小区的背景音乐也随景而异；在一片郁郁葱葱的荔枝林里，传来悦耳的“鸟啼”，这个精心配置的音响效果几乎骗过我们的耳朵。使人感到他们是在悉心追求产品的整体和谐与完美，是在潜心营造一种愉悦游客身心的氛围。这种氛围正是高品位的旅游吸引物不可或缺的。

把游览观光活动推向高潮的是每晚艺术大游行和中心剧场演出，以及各种不定时的节庆活动。这是这一旅游产品最为光彩夺目的组成部分，是产品不可分割的动态部件。民俗歌舞，民族服饰，编钟演奏，以及亚非欧美和大洋洲的土风歌舞，五彩缤纷，淋漓尽致。许多游客都要等到晚上看完演出才兴尽而去。这种动静结合的产品结构大大提高了观赏效果，也使大批游客留在华侨城的饭店过夜，提高了产品的附加效益。

旅游规划讲求行、游、住、食、购、娱诸要素的配套。除景区内的小配套外，还有景区周围的大配套。他们采取的是成片开发，分期建设。除了这三大景区外，已建的还有华夏艺术中心、杜鹃山雕塑公园、深圳湾大酒店、海景酒店、艺苑酒店、新桥酒店、旅游商品开发公司和华侨城中国旅行社。正在建的有沙河酒店和面积35万平方米的中旅广场。这是个花园广场，它将景区前宽阔的深南大道的车道改入地下，地面建成长达数里的步行街、世界风味美食街、现代化超级购物中心、会议展览中心和酒店等。此外，拟建的还有深圳湾度假村、保龄球馆、港澳客运码头、华侨城医院和深圳湾俱乐部等。按照《华侨城发展战略与规划纲要（1995—2004）年》的构想，华侨城不仅是一个国内一流、世界

先进的文化旅游区,而且是深圳的“示范开发区”,将为深圳市民和海内外游客提供一种超前的、崭新的现代生活的模式。

他们的经验是:“规划就是财富”。我们要补充的是:科学的规划是成功的先导。规划的先导性和前瞻性,决定了它的效益必须经过若干时日才能逐步显露,在此过程中往往会有误解和阻力。这就要准确把握市场的走向,使规划和财富同步实现。

### 三、经营管理:科学+文化+人情味

管理包含两个层面,一是对员工的管理,二是对景区的管理。后者主要体现在对游客的服务上。而这两者是相互渗透的。他们的经验是治事(管理景区)先治人(管理好员工),治人先治规(各项规章制度)。

科学的规章制度是行之有效的。因为科学就是切合实际。他们实行分片负责、三位一体、记分考核的管理制度,将景区依自然地形划分成片,每片为一管理组。各组将景点管理、环卫管理、洗手间管理三者合一,分工不分家,奖罚分明。同时实行记分考核制,将各工种的劳务分解成若干个考核项目。如将环卫的劳务分解为“考勤、劳动态度、清洁、烟蒂纸屑、标牌擦洗、石凳擦洗、灯具擦洗、景点兼护、文明礼貌”等,每天检查记分,按月累计,作为奖金发放的主要依据。其他工种也分别有各自的考核项目。

在园区小道上,正为我们驾驶电瓶车的小姐,看到路旁有游客跳进草地去照相,她和颜悦色在招呼那位游客,请她离开草地到外边来照相。这似乎是她的份外事,使我们看到了业已形成的全员管理(服务)意识。

对于艺术表演团则实行练功场、排练场、表演场“三场管理制度”。严格考勤,制定工作程序、岗位职责和奖罚制度。实行表演艺术生产全过程、全方位的跟踪管理。

三处景区蕴含着丰厚的文化内涵,在管理方式上也得到了充分的体现。他们彻底抛弃了曾用过的红袖章、吹哨子、警告牌、罚款牌那些使游客反感的阻吓式管理方式。清洁工默默地跟在游客后面将其随手丢弃的杂物扫起,你再丢,她再拣。这种跟踪式清扫,体现了“游客至上”的服务精神,也是对游客的一种无声而有形的提示。晚上清场的广播音响起,管理人员陪着还没离去的游客边走边讲解景点,而不是吆喝着驱赶游客。这种陪游式清场,使游客带着员工的一份温馨离园而归。

以疏导代替防范,充分尊重了游客,创造了宽松、和谐的游览环境,化解了可能出现的纠纷,同时达到了管理的目的。这种氛围启动了游客的自律心理,丢弃杂物的游客日渐减少。在这里我们看到国内少有的清洁如洗的景区,正是这种文明管理的结果。

印象最为深刻的是这里的洗手间。洗手间里窗明几净,一尘不染,有盆栽绿树、轻柔音乐和阵阵幽香。还有梳子、针线包、电吹风、小药箱等免费服务。服务员微笑着为客人递手纸、拧水龙头。我们曾抱着疑惑的心态,走进一个又一个洗手间,一连看了七八间,终于信服。原来他们在精心营造“洗手间文化”。长期以来洗手间给中国旅游业形象在海内外造成的严重负面影响,使他们决心将管好洗手间同维护国格和维护民族自尊联系起来。创造洗手间文化的最佳服务员黄积发被树为榜样,所有洗手间的服务员都需经他的培训合格方可上岗。今年初,华侨城历时27天,检查了80个洗手间,评出优秀洗手间3个,文明清洁洗手间12个。洗手间的卫生状况应是评价景区管理水平的第一准绳。洗手间能管得这样好,整个景区的管理必然是第一流的。每年元旦,马志民总经理将亲笔签名的贺卡送给这里的清洁工;每年春节,他都给清洁工拜年,感谢他们为维护民族自尊付出的辛勤努力。

他们明确企业管理的核心是对人的管理。而对人的管理除了制度便是感情。在民俗村,他们根据民族员工的特点,制定了“真诚爱护,加强教育,善于引导,严格管理”的方针。用工制度对少数民

族实行倾斜,取消试用期。生活上充分尊重民族习俗,为伊斯兰教信仰者办清真食堂,为他们举办自己的民族节日活动,此外还有生日晚会、卡拉OK比赛、图书阅览室等。许多民族员工说,在这里工作好像进了学校,能学到许多东西。回到家乡的员工大多成为当地发展经济文化的骨干。

#### 四、成功之本:高素质的人员结构

在几天的考察中,我们在华侨城指挥部看到各管理机构人员精干,办事高效。办公室里见不到手持一张报纸,嘴刁一支烟,侃大山、聊大天的现象,都是在聚精会神地认真工作。对我们的接待安排摒除了常见的那些繁文缛节,但该帮我们办的事都一一按时办了。

与一般文员、部门经理和总经理接触、交谈,给人印象是思路清晰,见解各有个性。这引发我们找人事部门进一步了解这里的人员结构状况。

从数字看,世界之窗文员以上的管理人员236人,大专154人,占65%;大学本科77人,占32%;硕士5人,占2%。华侨城旅游发展部是直接主管这三个景区的部门,工作人员仅5人,其中硕士3人,大学本科与大专各1人。专业为经济、历史、中文等,还有理工科。民俗村的管理层里就有民俗学硕士。这里人才济济,智慧聚集。本文在撰写过程中就参考和引用了他们的不少文章和谈话。

用人制度是双向选择。不少人是毛遂自荐,经考核而进来的。深圳本是移民城市,人才来自四面八方,筛选人才有很大余地。外地常见的关系网这里较薄弱。来这里的人都有吃苦、拼搏的充分准备,因此对于这里严格管理和就业风险的心里承受能力较强。这里没有“铁饭碗”可端,优留劣去,每个人都有危机感。他们说,这里的人才市场机制已初步形成,人才流动趋向市场化。

人员培养构成网络,各层员工有不同的培训机制,连洗手间的服务员都要经过培训合格才能上岗。景区所在的华侨城员工及家属子女,从幼儿园、小学、中学到成人教育,都已完善。正在建设中的中旅学院,是一所直接由旅游企业办的新型旅游高等学府,准备既培养本科生,也培训在职人员。

无所不在的企业文化,营造了文化的良好环境,逐渐陶冶和提高了人们的素质。世界旅游组织曾提出:“高质量的服务,高质量的员工,高质量的旅游”。从这里我们领悟到,高品位景点和高水平经营管理所带来的高质量的旅游服务,归根到底是高素质的人员所创造的。这是成功的根本。

对三个景区的调查研究,我们获得了一点启示和思考。

#### 启示:

分解深圳三个景区取得成功的几条因素,对照国内各地各种不同的实际情况,他们的经验可一分为三:

一是可以学到的基本经营,如以市场为导向的规划设计,以人为中心的经营管理,景区的总体构思与各零部件的和谐统一,中外民族的内容与现代管理方式相结合,拳头项目与服务设施的配套,景区内外旅游六要素的配套,景区开发与城区建设的结合,分期建设与成片开发的衔接。

二是可学而难学的一些独到经验,如双向自由选择的用工制度和高素质的人才结构,旅游企业创办高水平的大型艺术团,艺术表演成为旅游产品的有机组成部分,高品位的文化内涵渗透到硬件和软件建设的各个环节等,这需要有较成熟的人才市场和文化市场机制及其他社会条件的配合。

三是无法照“学”的独特条件,如其坚实的先天依托,雄厚的经济实力,特殊的地理位置、城市性质及其形成带来的客源市场优势。

因此,在开发和经营人造景点方面没有放之四海而皆准、可照搬照抄的“深圳模式”。只有根据自己的现实条件,择其可行者而借鉴之。古人曰:“橘逾淮而北则枳……此地气然也”。所谓“地气”,即各地相异的水土。此时此地成功的经验,移植到彼时彼地就不一定成功。

#### 思考:

# 做特色资源文章 促旅游事业发展

——访自贡市旅游局局长李恒昌

宋志伟  
 本刊记者

旅游业的发展不仅需要政策和机遇,而且还需要一批会用政策和会抓机遇的管理层。在同行们的推荐下,本刊决定近期访问一些地方旅游局和有关企业的负责人。

今年5月,本刊一记者以中国旅游报刊协会常务理事单位代表的身份出席了在蓉城召开的中国旅游报刊协会理事会议,会议期间穿插了一些四川著名的旅游景点的参观考察活动,但由于车况和时间的原由,原本安排的自贡一地的考察活动只好取消,事先与自贡旅游局联系好的采访也不得不告吹。近日,本记者有幸专程前往自贡,采访了自贡市旅游局局长李恒昌。

**记者:**自贡旅游业发展相对全国来说起步虽晚,却已经成为全国比较著名的旅游城市。李局长,您能向本刊读者介绍一下有关自贡旅游业的发展情况吗?

**李恒昌局长:**非常愿意。自贡是“富庶甲于蜀中”的“川省精华之地”,是典型的人文景观

锦绣中华高峰期每日8000游客,维持了3年。民俗村的建成,对锦绣中华第三年还能保持高峰起了促进作用。如今这两个景区的日常客流量已分别降到3000和4000多。世界之窗开业,构成更大的规模效应,对前两个景区的客源既有带动,又有争夺。目前世界之窗的势头正旺,日客流量几乎接近另两个景区之和的1倍。

华侨城管理层中有几位与我们不约而同地正思考着这样几个问题:

锦绣中华、民俗村客源量开始下降的趋势能否遏止?有何有效对策?

以每隔2—3年新增一个景区来维持热度、推动高潮的做法,终有尽期。新老景点如何延长各自的生命周期?

规模效应在景区之间既相互带动又相互争夺,其正负两个方面如何权衡其轻重?如何把握规模效应的临界线?

这些问题或许在全国旅游业界有一定的共性。愿读者和我们共同给以关注和思考。

## 参 考 文 献

- 1 华侨城十年规划小组,华侨城发展战略与规划纲要(1995—2004年)
- 2 深圳湾旅游度假区规划设计方案
- 3 深圳特区华侨城建设指挥部,以景区建设带动旅游业的综合发展
- 4 锦绣中华发展有限公司,探索具有“锦绣中华”特色的景区管理模式
- 5 刘圣佳,中国发展旅游史上辉煌的交响乐章——深圳“锦绣中华”现象剖析
- 6 刘圣佳,在特区发展旅游业与弘扬民族文化的探索和认识
- 7 深圳锦绣中华发展有限公司,企业办团的思考和探索
- 8 深圳世界之窗有限公司,从世界之窗看艺术进入市场的一条道路
- 9 高兴烈、王茂亮、侯军,华侨城发展观
- 10 华侨城建设指挥部提供的资料:游客接待情况统计、投资情况资料、交通情况统计、人材结构统计

(本稿收到日期:1995年7月2日;

责任编辑:徐菊凤)

management of the tourist industry to the outside world. 2. China's goal is to earn US \$ 10 billion foreign currency a few years earlier than the target originally set for the year 2,000—an achievement that will place China among the highest tourist developed countries in the world.

This will require a substantial change in our product—transforming our market from the current overseas low-consumers; coming for sightseeing and visiting relatives to overseas high-consumers; coming for holiday-making, shopping and convention travel.

Based on this, accelerating China's tourism service into the orbit of the international standards is imperative. The article, after elaborating four international standards, focuses on the forms of China's entry into the orbit: First we should acquire a knowledge of international standards through more intensive study and training, and then we must adhere to the quality consciousness of modern tourism service by implementing corresponding measures for quality control. This includes: 1. There is only good quality or bad quality; there does not exist "better" quality or "worse" quality. 2. The best way to ensure quality is to take precautions against errors. 3. Unfolding a campaign of "impeccable service". 4. Be quality-conscious in cost and revenue, and make preparations for appropriate investment.

## On the Basic Principles of the Evaluation of Regional Tourism Resources

*Yin Zesheng    Song Guanfu*

The evaluation of tourist resources is a very important step of tourist development. In this article, some basic problem such as data collection, content of evaluation and program of evaluate are expounded. A set of practicable methods is produced also. Especially, we emphasize that the tourist resources evaluation (TRE) is similar to but completely different from the tourist development evaluation (TDE), we must make a clear distinction between them in program of evaluation.

## A Secret to Success

—An Investigation Report on Shenzhen's "Splendid China",  
"Chinese Ethnic Culture Village" and "the Window of the World"

*by Li Hairui    Wang Xinbin*

Great successes have been achieved since Shenzhen's Splendid China, Chinese Ethnic Culture Village and the Window of the World were opened to public in 1989 one after another. This has led to a mania for building man-made landscapes nationwide. However, not all the initiators have won successes, why? What is the secret of the success gained in Shenzhen's three landscape areas? The authors try to reveal this secret through an in-depth investigation and study.

Firstly, the advantageous location, sufficient tourist market and easy access to these destinations are the prerequisite for the success. Secondly, priority should be given to the planning. Before starting the construction, it is imperative to determine the theme of the product according to the needs of the market, design meticulously every detail of the product in the process of the construction so as to keep the product in high savor. Thirdly, combining the management with human touch and culture. Their perfect management of the restrooms in the landscape areas particularly deserves praising. Fourthly, the high quality personnel structure is the foundation of the success. 30 percent of the personnel engaged in the management are graduates from universities or colleges. The authors think that some of their experiences are easy to learn, but some are not. However, their market-oriented planning and design, human-centred management, delicate conception of the landscape areas and mixed Chinese and western modes of management all serve as successful experiences and references for the relevant departments to go by.

## On "After the Taoist Thought Subsided, the Landscape Literature Began to Prosper"

*by Liu Deqian*

In the Period of China's South and North Dynasty, there was a famous literature theoretician named Liu Xie. While discussing the development law of Chinese literature, he said, "After the Taoist thought subsided, the landscape literature began to prosper." This paper is a detailed explanation of the implication of this sentence.