



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization
联合国教育、
科学及文化组织



World Heritage
Convention

世界遗产
公约

联合国教科文组织 世界遗产可持续旅游工作手册

UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Toolkit



欢迎使用联合国教科文组织 世界遗产可持续旅游工作手册

可持续旅游规划与管理是《世界遗产公约》未来发展最紧迫的挑战之一，也是联合国教科文组织世界遗产和可持续旅游项目关注的焦点。

该工作手册将指导世界遗产地的管理者及主要利益相关者，使其能积极主动、有预见性地管理世界遗产地的旅游行业，使越来越多的世界遗产地良性发展。

© 2014

联合国教科文组织世界遗产中心 著

联合国教科文组织亚太地区世界遗产培训与研究中心 译 (2015)



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

联合国教育、
科学及文化组织



World Heritage
Convention

世界遗产
公约



The World Heritage Institute of Training and
Research for the Asia and the Pacific Region
under the auspices of UNESCO

亚太地区世界遗产
培训与研究中心

目录

序	4
如何使用工作手册	6
导则 1: 理解您所在遗产地的旅游	8
导则 2: 为积极的变化制定战略	15
导则 3: 制定有效的监管机制	23
导则 4: 当地社区和商业的参与	28
导则 5: 与游客交流	39
导则 6: 旅游基础设施开发的管理	47
导则 7: 通过旅游产品、体验和服务增加价值	53
导则 8: 管理游客的行为	58
导则 9: 保障融资与投资	65
导则 10: 可持续旅游监测	74

序

2010年，在巴西第34届世界遗产大会（34COM5F.1）上，世界遗产委员会强调旅游对世界遗产既是机遇又是挑战，由此决定“要求世界遗产中心发展有关世界遗产和可持续旅游的新项目，并召集感兴趣的缔约国和利益相关方组成指导委员会，要求世界遗产中心阐明项目的目标及其实施方法。”2012年，世界遗产委员会第36届大会（36COM 5E）正式通过了世界遗产与可持续旅游项目（World Heritage and Sustainable Tourism Programme，以下简称“WH+ST”），并将其纳入2012-2022年实施世界遗产公约战略行动计划（WHC-11/18.GA/11），由世界遗产中心协调在全球开展。

2009年在zhongguo甘肃莫高窟举行了“促进自然和文化遗产的可持续旅游”国际会议（Advancing Sustainable Tourism at Natural and Cultural Heritage Sites，简称“莫高会议”），“莫高会议”提出的“政策导向”所阐述的世界遗产与可持续旅游之间的关系是WH+ST的工作基础。莫高“政策导向”还提出三点建议：1）建立一个政策导向来界定世界遗产和旅游之间的关系；2）为利益相关者们提供在旅游发展中保护遗产资源的最佳实践框架；3）对《世界遗产公约操作指南》进行微调，以保证对旅游问题的适当考虑。

中国在WH+ST项目的发展过程中起到了重要推动作用。中国作为亚太地区的代表，是WH+ST项目指导委员会的六个成员国之一（其它五国分别为欧洲/北美地区代表德国、东欧地区代表斯洛文尼亚、拉美地区代表阿根廷、非洲地区代表坦桑尼亚、阿拉伯地区代表黎巴嫩）。2011年10月，教科文遗产中心在瑞士召开专家会议，起草WH+ST项目文件。2012年1月，草案征求各缔约国意见。同年5月，方案定稿；6月，文件提交世界遗产委员会第36届大会审议通过。2014年3月，在巴黎教科文遗产中心再次召开指导委员会会议，推进WH+ST项目的实施计划。同济大学韩锋教授受中国联合国教科文组织全委会委托参与了该项目的全过程工作。

WH+ST项目《行动计划》的五大目标为：（1）将可持续旅游的原则纳入世界遗产公约机制；（2）通过提出和制定政策、战略、管理框架和工具等手段以增强世界遗产地环境的承载力和恢复力，从而支持遗产地采取细致、负责的可持续旅游方式以保护世界遗产地的突出普遍价值；（3）在可持续旅游的规划、发展和管理的过程中，推动利益相关者的更有效的参与，从而使当地社区认识到“以旅游目的地为导向”的方法为世界遗产保护带来的挑战和裨益；（4）增强世界遗产地利益相关者的管理能力和手段，使他们根据地方环境和需求有效的、负责的、和可持续的管理遗产地的旅游业；（5）提供高质量的旅游产品和服务，以此促进所有利益相关者负责任的行动，使他们理解、珍视和保护遗产地的突出普遍价值。从中国世界遗产保护和旅游业发展的现状来看，WH+ST项目的目标直接对应目前中国所面临的困境。在今天的中国，即便没有WH+ST项目，对这些议题的探索也是迫切需要的。

WH+ST项目最先在北欧-波罗的海区域和非洲开展了试点，并取得了阶段性成

果。2012年至2014年，由联合国教科文组织世界遗产二类中心北欧世界遗产基金会（Nordic World Heritage Foundation）牵头，围绕WH+ST项目宗旨在北欧-波罗的海区域选取了15处世界遗产地完成了试点研究。该研究最核心的成果是提出了“世界遗产可持续旅游分析框架”，其中包括影响旅游可持续性的清单。这一清单涵盖了组织管理、监测、地方社区、环境问题以及游客管理等重要议题。

2014年11月，WH+ST项目在非洲启动了“可持续旅游能力建设”子项目（以下简称“非洲项目”）。非洲项目由非洲遗产基金会主持，在马拉维、南非、坦桑尼亚和赞比亚选定了四处世界自然遗产进行试点研究。其中，每个国家组织三次工作营来指导地方利用《世界遗产可持续旅游工作手册》建立可持续旅游战略，并重点关注如何加强利益相关者在可持续旅游发展和管理中的参与。

2015年2月，世界遗产中心WH+ST项目负责人Peter DeBrine先生访问联合国教科文组织世界遗产二类中心“亚太地区世界遗产培训与研究中心”（以下简称“亚太遗产中心”），商谈并达成意向在亚太地区包括中国开展该项目的实施试点工作。亚太遗产中心将联合世界旅游组织、教科文组织驻华办事处、中国住房和城乡建设部、国家文物局、旅游局、遗产地地方政府及各大学学术机构，共同推动WH+ST项目在中国的推进与实施。

如何使用工作手册

工作手册中的指导步骤通俗易懂，重点阐述了一些通过旅游业实现可持续经济发展的最实用的途径。作为该类文件中的首例，本工作手册为世界遗产旅游目的地的管理者和其他利益相关者提供指导，协助其找到因地制宜的对策，并有益于地方管理能力的建设。

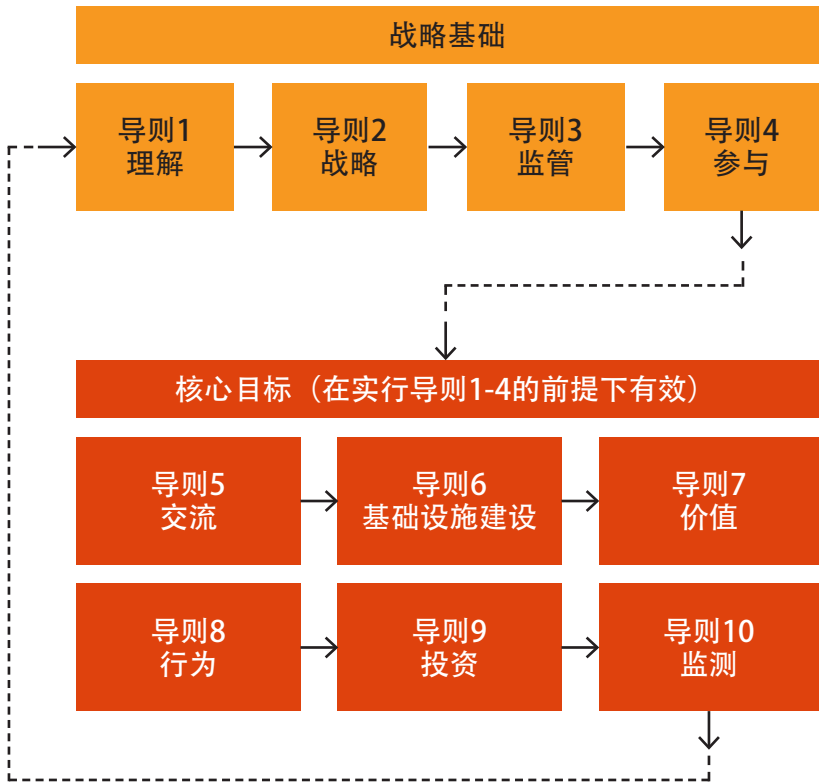
工作手册为世界遗产的所有相关群体提供最佳实践指导，由此遗产地管理者、旅游专家、遗产保护专家、以及遗产周边的当地居民都可以了解可持续旅游的可能性，以及哪些关键问题已经解决。对遗产地管理者而言，这些资源尤为重要，因为他们需要知道如何有效管理和放大旅游收益，并降低旅游产生的负面影响。

工作手册分步指导遗产地管理者：

- **导则1-4**阐述了可持续旅游的理论基础（**橙色**标注部分）。
- **导则5-10**提出了一些突出问题，对某些遗产地更有相关性（**红色**标注部分）。

我们建议遗产地管理者们可以深入研究导则的各个议题。因为可持续旅游涉及方方面面，要求管理者们对所有问题有战略性的考虑。

联合国教科文组织世界遗产 可持续旅游工作手册



目标

工作手册的目标是在最佳实践项目中锻炼地方的管理能力，从而促进地方化可持续旅游途径的形成。世界遗产地范围广、种类多，但管理上缺乏人力和财力，因此可持续旅游在今天变得前所未有的重要。旅游部门的遗产地管理者和其它利益相关者必须了解这些新的可持续发展途径，并在此基础上探索地方化的方案。

理想情况下，遗产地管理者和其它用户可以从基本概念和导则入手学习了解整个体系。在此基础上，用户可以根据地方利益、需求和愿景对任何专题进行深入研究。

我们的目标是通过工作手册及其资源促进所有世界遗产相关群体的经济增长和可持续发展，为地方带来积极的变化，并有前瞻性地旅游管理。同时，建立世界遗产网络将有利于先进管理经验的交流、实施和发展。

工作手册简明扼要的阐述了与世界遗产可持续旅游相关的最重要的议题，并针对每个议题的关键知识和工作步骤进行讲解。阅读每个议题大约需要20分钟。我们的目标是使读者能够轻松地理解可持续旅游的方法并付诸实践。

准备阶段

我们理解世界遗产地的种类繁多、地方文化各异，遗产地管理者每天都会碰到许多不同的挑战，但仍然希望工作手册中的大部分内容或至少若干导则能应用到每个遗产地，我们明白一时将所有导则都予以实施是令人怯步的，甚至是不可能的。

该手册的作用是指导和启发。当中有许多好的点子供您选择和实践，帮助您所在的世界遗产地实现更可持续的发展，服务于当前和未来的游客。

学习这些导则并不意味着追求一些不切实际的复杂管理模式，而是帮助您所在的遗产地向着更加自我管理和可持续的方向迈进。我们强烈建议遗产地管理者们能仔细通读工作手册，同时开始思考哪些途径可以为您所在的遗产地带来积极的变化。再次重申，由于每个遗产地所在的地方环境和群体有很大差异，导则中推荐的方法所带来的结果也会不一样。

可持续是个复杂的体系。如果您对导则的内容有任何问题或者反馈，请随时与我们联系。

导则 1

理解您所在遗产地的旅游

该导则将帮助您理解旅游的重要性及一些常见的问题与答案，通过例如使用合作方的资源以此填补信息不对称。下述步骤将使您充分理解遗产地旅游的价值。

重要性

世界上所有的商业学校都会教这么一句话：“**不理解它，就无法掌握它。**”如果您希望掌控旅游并通过有效的途径促进旅游业的发展，您必须理解什么是旅游，它如何影响人与场所，以及在经历一些积极的干预措施后它将如何发展。为了保证有限的资源在旅游业发展和遗产保护中充分发挥作用，每个遗产地必须就以下几点达成共识：什么是成功的旅游？哪些方法无效？哪些是可持续发展的机遇？**并不是所有的旅游活动都有益的。**有些形式的旅游更加可持续，也有些形式的旅游如果管理不当会对周边环境产生负面影响。

几乎所有遗产地都能**从更多数据和案例**中受益。这不仅局限于遗产管理问题，更涵盖了旅游目的地的方方面面。**因此收集这些相关信息是必要的。**有些遗产地已经在有限的资源内解决了与您遗产地相类似的问题，您或许可以在我们的**资源库**中找到您所需要的案例。

<http://unescost.cc.demo.faelix.net/resources>

1.从基本概念开始 – 界定相关术语

弄清您所关注的‘旅游目的地’的地点和内容。旅游目的地是为游客休息或度假所提供的物质空间。**它包含了所有类别的旅游服务、旅游产品和旅游体验：**

- 景点
- 住宿
- 交通
- 餐饮设施
- 零售网点
- 博物馆和艺术馆
- 甚至是当地居民所在的城、镇、村，或家庭

一处世界遗产地本身可以是一个旅游目的地。但大多世界遗产地位于旅游目的地当中，并构成目的地的核心部分。因此，联合国教科文组织世界遗产可持续旅游项目是在旅游目的地的层面（而非世界遗产地层面）讨论旅游管理问题，将旅游管理问题仅仅限定在世界遗产地之内往往收效甚微。

界定广义的旅游目的地能为可持续旅游奠定坚实的基础。同时，关注其它遗产地在这方面的成果也非常有益。**例如**，世界遗产地吴哥窟是一个景点，而柬埔寨的暹粒是广义的旅游目的地；世界遗产地乌鲁路国家公园（过去叫“艾尔斯山”）是一个景点，而澳大利亚艾丽丝普林斯是广义的旅游目的地。

以下内容是关于如何应对在旅游目的地层面的问题。因此，**了解旅游目的地的地理范围**是很重要的——从哪里开始，到哪里结束。

2. 您对该旅游目的地了解多少？

以下是关于旅游目的地的一些基本问题。您可以将答案制成一个单独的文件，以便日后核对。

您能回答下列所有问题吗？

- 每年接待的游客量是多少？
- 游客一般会在目的地停留多久？
- 游客包括哪些人群？它们从哪里来？
- 您是否占有着旅游市场中最最有利的游客区间？您是如何与其他旅游目的地竞争的？
- 游客是如何到达您的旅游目的地，看展哪些旅游活动？他们之后会去哪里？
- 游客来参观的动因是什么？关于该旅游地，他们知道些什么？
- 游客关心什么？他们是否了解该旅游地突出普遍价值？
- 游客会对该旅游地的社会、经济、文化、生态带来哪些积极或消极的影响？他们如何对旅游地内的遗产管理产生影响？
- 这些影响在哪里表现出来？以什么形式表现？谁会感知到这些影响？
- 从可持续的角度来说，该旅游目的地可以容纳多少游客？
- 您是否了解旅游基础设施（酒店、餐馆、旅游公司、饮食、休闲和零售）的规模、品质、承载力和地点？
- 游客是如何消费的？谁从这些消费中获益？谁没有？
- 谁承担遗产保护的支出？
- 哪些合作方会为旅游地带来积极的变化？

如果您不能回答关于您遗产地的这些问题，那么在尝试对旅游目的地做出任何改变之前，您必须投入一些精力先找到这些问题的答案。回答这些问题将有助您收集必要的信息，从而开始在旅游目的地层面的管理。

3. 您需要考量的四个关键层面及其原因

理解旅游是高效管理遗产地的第一步。出乎意料的是，只有极少数世界遗产地会采集一些旅游关键指标的准确数据。**有效数据**是监测遗产地和地方群体面临的威胁、保证干预措施有效性的**关键**。以下四个方面对充分理解您所在遗产地发展旅游的可能性极为重要。

1) 供应方面

高效的旅游管理是基于对**旅游目的地供给**的了解——您需要制定旅游资源、旅游设施清单，并不断的评估它们的增长变化。旅游目的地的高效运转**取决于其稳定的收入**，但**很大程度上也取决于目的地的区位、规模、承载力、住宿品质、交通条件、餐饮、零售、以及它所提供的休闲体验和景点质量**。**每个旅游目的地都应该有一个简明且实时的旅游资源和景点清单**。

2) 需求方面

遗产地必须了解旅游的需求：

- 多少人希望来旅游？游客量是在增加还是减少？
- 游客包含哪些人群？他们什么时候来旅游？
- 游客们为什么来，他们一般呆多久？
- 游客们在遗产地会花多少钱？一般他们会买些什么？
- 游客们从哪来？
- 游客们希望体验什么？他们通过什么方式了解遗产地，包括遗产地的价值和当地社区？
- 游客们对所获得的体验是否满意？
- 上述所有需求是如何变化的？您所在的旅游目的地对于最佳客源市场是否具有吸引力？

这些信息对您非常重要，是**未来新的投资项目和旅游设施更新的依据**。所有旅游目的地至少应该衡量游客的满意度。

3) 社区的声音——对当地的影响

认真考量旅游业发展对当地社区及其非物质文化遗产的**潜在积极和消极影响**非常重要。您需要与当地社区的居民充分交流，了解他们的需求、关注点和期望。**保持当地社区居民在旅游发展中的话语权是可持续旅游的基本原则**。管理者往往倾向于先做决定再去征询当地居民的意愿，这是个严重的错误，会失信于当地居民，使他们丧失参与的热情

4) 遗产、文化、社会及生态影响

世界遗产地管理的首要问题是**对遗产的理解**——哪些是允许或不允许发生的。我们希望每个遗产地都有一个管理规划，清楚地阐述旅游带来的影响和机会，以及区域范围的问题等等。有效遗产管理的关键在于遗产地的利益相关群体是否**理解旅游，并监测旅游在过去、现在和未来对于遗产地的生态、文化和社会层面所产生的影响**。对于很多遗产地来说，可以通过不同的途径来管理旅游并实现旅游业增长，但重要的是管理者必须清楚哪些影响是破坏性的并及时采取行动。管理者有必要分析旅游业为地方带来的就业机会（合理的收入水平），这些机会是否平等，以及职业安全问题。地方环境的宜居性以及游客体验也需要**认真考虑**。此外，管理者需定期进行风险监测，以便适时适地的做出管理决策。

上述四个方面的落实是实现旅游目的地有效管理的重要保障。每个有世界遗产地的旅游目的地都应当审视自身对这些议题的了解和掌握。这样做既是为了**发展和管理旅游目的地**使地方经营和当地社区收益，更是为了提升公众意识，使人们了解如何保护这些全世界最重要的历史遗产和自然景观。

4. 汇总旅游目的地关键数据和管理依据

创建一个关于目的地旅游管理依据的简要索引。这一索引将为利益相关者节省大量时间，同时保护与管理机构以及与遗产地相关的商业也将从中受益。

关于旅游目的地的知识具有巨大潜能，应当在当地广泛传播。大部分宏观旅游数据不会

对市场产生影响，可以被公开，它们并不会对旅游目的地产生负面作用（当然，如果处理不当，这些数据可能会暴露目的地的一些不足和困难）。奇怪的是，只有极少数的世界遗产地可以根据数据来回答上述部分或所有问题。因此，我们建议您为旅游目的地建立一个**公开的数据库**，这些数据可以支持**商户和其他群体对旅游项目进行战略性决策**。

5. 客观评估对目的地旅游情况的了解是否充分

您所掌握的信息和依据有哪些缺口？

您必须弄清哪些问题是无法在现有的数据中迅速找到答案的。您可以为已经了解的议题**列一个清单**，同时也列出那些您还不了解但有用的议题。这一清单对**后续的步骤非常重要**，因为它将**引导您和其它合作者一起填补信息缺口**。

6. 谁能填补信息 / 依据的缺口？

您需要**识别、连接和联络**那些对遗产地旅游有更多期待的利益相关者。很多搜集信息的方法都很经济实惠。许多世界遗产地和当地的或国际上的高校、私企**建立合作**。这些机构愿意花时间、精力和经费以有理有据地研究旅游。如果这些途径都行不通，您也可以**招募一些实习生和志愿者**进行相关的工作。他们可以利用一些简单有效的调研方法对整个遗产地的旅游市场进行研究。

有很多**其他的研究机构**希望能利用旅游目的地作为案例，这为所有利益相关者提供了一个**互惠互利**的合作机制。一些旅游目的地已经在专家群体和学术界之间建立了关于规划依据和影响的论坛；在现实中您将会发现有大批的利益相关者有兴趣帮助您开展旅游研究。

7. 如何开始

不要被一大堆不了解的事情吓倒……您可以先从**信息的搜集和分析入手**。您甚至可以手持答题板，在街上随机询问游客一些**针对性的问题**。如果能收集到几百个游客的答案，您就会对该目的地的旅游产生一些认识。同样，如果您通过**面对面或网上调查**的方式访问约20家旅游商户，将会对该遗产地有大概的了解。简单的现场观察也能反映很多情况，例如通过现场调查，您可以在地图上标出那些人流拥挤、垃圾集中、历史环境遭到破坏或是游客体验差的区域。这些研究或许达不到社会调查的最高标准，但这并不影响它们的价值。

有些旅游目的地有能力聘请专家团队来做这些调查，这当然最好不过。但大部分目的地需要从实际情况出发找出自己的解决办法。**调研分析不需要完美无缺**，但一些**基本内容是必要的**。如果您缺少人手，可以请游客在预定酒店或旅游路线的时候填写一些简短的问卷，也可以把问卷发到酒店客房中。**一些简单的鼓励措施**（例如赢取地方表演门票或免费晚餐）将会**大大提高人们参与调研的热情**。有些管理运营优秀的旅游目的地或许已经成立了相关部门来完成旅游数据的搜集。这种情况下专家们可以帮助它们拓展研究的范围。

将您搜集到的依据公开。由于您的抽样数量较少，因此应避免将结论绝对化。您需要把这些内容公开，以便**他人给予反馈**。它们的反馈可以帮助您拓展调研的范围，不同的意见可能帮助您改进数据。对事物的认知是无止境的；它始终是一个不断学习和探索的过程。您不妨浏览下本网站的**管理者论坛**，在上面发表自己的观点或看看别人在讨论些什么。

8. 全面的评价可持续——遗产地旅游真的能实现可持续吗？

在搜集和分析数据时，您需要**考虑除了旅游**，是否还可以用其他方式来推广您的遗产地，并提高当地居民的生活质量。人类的旅游需求以及不可持续的**资源消耗**已经为地球环境带来的巨大的挑战。旅游时所使用的交通工具（例如飞机、火车、汽车等）对矿物燃料的消耗已经成为气候变化的一个重要原因。许多地区的居民在用水、污水处理和其它固体垃圾处理方面面临严峻挑战。我们的地球正经历着前所未有的物种灭绝，而这些灭绝都和粮食生产、环境污染以及过度捕捞所造成的栖息地减少有密切关系。因此，**我们现在必须比以往更加慎重地评价旅游活动存在的合理性**。如果有条件，您需要识别**哪些类型的旅游**可以在您的遗产地开展，并且不会对环境造成负面影响，这种影响**可能直接**作用于地方，**或者通过外物**（例如二氧化碳排放）作用于全球层面。

我们需要一种新的旅游，这种旅游不会造成环境恶化、气候变化、污染和生态系统破坏。尽管很难，但一些遗产地已经决定不再对游客完全开放。它们通过更强大的网络平台向公众展示遗产地的历史和价值，或提供带解说的远程访问服务，例如苏格兰的圣基尔达。一旦发现收集到的旅游数据完全**不能解决遗产地的主要困难**，您需要**面对这一现实并思考问题所在**。如果地方群体对发展旅游业有强烈的需求，那么您要考虑的是如何控制旅游业并避免对地方层面的直接影响。同时，您还应当探索如何减弱地方旅游带来的全球性问题，例如减少碳排放。

导则1 – 案例研究：维甘历史古城（菲律宾） Historic Town Of Vigan (Philippines)

遗产地简介

维甘古城是东亚和东南亚保存最完好的欧洲商贸城镇。古城中的建筑材料和设计展现了丰富的历史和文化底蕴，在建筑设计与城市规划方面是亚洲与欧洲殖民风格相融合的见证。

维甘古城于1999年列入《世界遗产名录》。但在此之前，该遗产地的突出普遍价值受到过严重威胁。1995年维甘古城遭受包括政治动荡，地方私有军队和政治暴力、商户外迁，以及历史区域衰败的一系列威胁。当时，地方传统产业衰退，公共集市被火灾损毁，政府甚至无力支付公务员薪水。



该遗产地采取了哪些行动？

维甘地方政府和利益相关者们以申报世界遗产为契机，以遗产保护为发展手段，共同制定了一个清晰的愿景和行动计划。这一计划包含以下四个主要目标。

战略优先项

- 加强古城居民的身份认同和自豪感——增长他们的自信和知识。
- 制定长远的政策和管理方法，避免短期的政治变化中断长期的发展态势。
- 建立地方和国际联系——学习其他历史城镇的经验，在制定总体规划过程中确保西班牙政府的支持。同时与地方高校合作以获得更多资源并增强研究能力。这些合作关系有助于突破资源限制。
- 发展维甘古城旅游既丰富、保护了地方的核心价值与传统，也保障其经济收入。

哪些做法有效？

维甘古城做了一个全市范围的研究和教育项目。该项目通过宣传册、电子书、电影、简讯、休闲读物、明信片、儿童读物介绍古城的历史、传统、艺术、文化和产业。此外，该项目还建立了一个网站，服务于当地居民、游客和社区机构。该项目每年会出版一本手册用以指导当地居民和业主保护世界遗产，并引导他们适当使用具有历史文化价值的住宅和构筑物。维甘古城内的街道指示牌现在都是用当地粘土制作，强化了地方特色；另外，许多遗迹和公共区域得到修复；地方行政部门划拨1%的预算用于艺术、文化和旅游活动。

优先考虑当地社区需求——包括给村庄提供清洁水源，搭建固体垃圾回收系统，关注环境卫生，给村庄修路以便开展旅游和其它经济活动。同时，该项目还组织培训传统工匠并颁

发证书，一些传统手工业（例如编织和陶艺）也被纳入学校课程。

在圣托马斯大学的帮助下，当地还开展了文化分布图的研究，用以指导保护实践，并认识遗产地在旅游体验方面的不足。研究发现维甘古城需要提供新的旅游产品和旅游体验，例如游船、儿童博物馆、遗产保护中心（包括培训中心、保护实验室、图书馆、保护材料库、旅游产品研发中心和住宿设施），以及展示伊洛卡诺文化的乡村主题公园。该研究还发现，地方管理者应提供更好的途径帮助游客体验和理解古城遗产。**维甘古城设定了六个节日丰富游客体验并造福当地居民。**同时，地方政府也鼓励私营业主开发其它的景点和服务。

遇到哪些难处？

政府通过立法的方式来界定历史保护区的边界、核心区和缓冲区，但是业主们往往并不喜欢这些措施。当地还成立了一个遗产保护委员会来促进历史保护区中建设项目的规范化，但在开始阶段，一些对遗产管理和使用的限制并不被业主们接受。

如何获得支持？

获得支持的关键是把人们最迫切的需求列为优先项。他们需要更好的道路、清洁的水源、垃圾处理系统、经商的机会，以及更好的教育。同时，建设基础设施来满足当地居民的需要（尤其是特困居民的需要）对发展旅游也非常重要。

有哪些成果？

- 维甘现在是一个经济蓬勃发展的繁华城市。
- 游客量从2009年的7万6千人上涨到2012年的33万5千人。
- 贫困率从1995年的45.5%下降至2013年的9%。
- 城市财政收入复苏，目前财政收入为2.92亿比索（在1995年仅有2千7百万比索）
- 健康和教育明显改善。
- 以遗产为导向的复兴战略为城市居民带来许多新的设施，包括两所新的公立高中、一所小学、一个新的公共市场、一个屠宰场和一个海滩度假地。另外，还新建了覆盖全市的互联网，固体垃圾、废纸、塑料回收设施，城市电视网络，一个超过5000名工匠的培训项目，以及一个扶贫帮困项目。
- 2011年，维甘申请并重新获得城市头衔。
- 维甘古城被评为2012年联合国教科文组织世界遗产地管理最佳案例。
- 遗产保护的挑战依然存在。城市的变化和经济的兴起使得一些老建筑和城市空间面临考验。一些坍塌的遗迹给城市交通带来影响。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

维甘古城的转型经历了一系列的过程，这一过程始于对**遗产旅游潜力的判断**和制定具体的行动计划。然后，在充分考虑民众生活需求的前提下，成功地利用管理手段将计划落到实处。在这一过程中也对历史遗迹进行了谨慎而有力的保护。

想了解更多信息请登陆**维甘古城官方网站**或联合国教科文组织世界遗产网站的**最佳实践专题**。

www.vigancity.gov.ph

<http://whc.unesco.org/en/news/948>

导则 2 为积极的变化制定战略

该导则将介绍如何为旅游目的地制定战略，使其既能保护遗产地的特性，又能创造可持续的旅游效益。

重要性

遗产地不是各个部分的简单叠加。发展战略的变化需要许多利益相关者的积极支持和共同行动。改变战略势必会带来多米诺效应，甚至出现一些意想不到的结果。因此，必须准备一些相应的应变措施，相应的计划也应当有一定的灵活性。

遗产目的地的旅游管理战略必须指向更加可持续的旅游，这样才能确保利益相关者的认同和参与。这是使计划成功，并使世界遗产地持续保持活力的前提。

1. 确定主要利益相关方

首先将目的地主要的利益相关者罗列出来——旅游部门官员、保护专家、社区代表、和其他涉及经济、社会、环境管理、遗产保护活动的群体或个人。这项工作没有理由不做，因为它不需要额外的支出，只需要一些时间和精力，一支笔和一张纸。列出名单后，您可以对这些利益相关者的作用、职责和资源进行简单的分析。

给名单排序并与资源相对应。尽管我们需要包容、尊重和倾听，但对于制定战略来说，给资源排序是非常重要的。对有些利益相关者，您需要面谈以便细致地交流，而与其他利益相关者的沟通可以通过更大规模的论坛或咨询会来完成。

2. 倾听不同的议题、挑战和期望

可持续旅游需要来自社区和企业的共同支持，因此首先要做的是与社区各类利益相关者及经济、保护部门的人员充分交流意见。有时候您需要进行一对一的访谈。但很多情况下这些交流可以通过现有的论坛或在线咨询来完成。

此举的目的是找出不同利益相关者的期望、关注点、机遇、挑战、作用和资源。这是整个战略制定过程的关键一步，因此必须在其它步骤之前完成。当然，完成这一步需要投入一些时间。但是花费不多，所得的信息会很有价值。没有倾听就没有信任和参与。在这一过程中一定会产生一些建设性的意见。因此，这是一个很有实效的工作。

3. 确定关键的战略问题，并与利益相关者充分沟通

做一个简单的态势分析

- 哪些是利益相关者关注的焦点？
- 哪些是主要的危险和威胁？
- 对于个体商户、利益相关者和整个旅游目的地来说，他们有那些关键需求？
- 哪些是最大的威胁？
- 有哪些改善的机会？

把这些问题写下来并和利益相关者沟通。这一步的目的在于，**确定哪些问题需要利益相关者的帮助**，并确定其它可能达成的目标。最佳的战略不仅仅**对遗产保护有利**，还必须使得**地方群体和商户们获益**。

您可以**组织公开会议**或目的地管理规划（DMP）论坛来解释将要出台的地方发展战略。论坛最好有很多人参加并提出建设性意见。即使来的人不多，并且有反对意见，这种交流仍旧是获得反馈**并达成共识的重要机会**。而且此举也体现了规划的透明度和可靠性。

开设目的地管理规划（DMP）论坛有助于对旅游目的地可持续旅游的优先项达成共识。不同文化和社会背景有其各自达成共识的途径，所以**没有一种适用于所有案例的模式**。我们需要在有限的资源条件下管理旅游目的地，因此，我们的行动只能从部分层面开始。

4.为遗产地发展战略的制定获取支持

在与主要利益相关者开会和讨论时，**邀请他们参与重要问题有关战略的制定**。**利益相关者必须参与制定战略**，否则他们有可能在日后的执行中忽略这些战略或者质疑其有效性。

5.制定一个可持续的、多年的旅游战略

在现有信息的基础上，首先**初定一个简单的战略**。目的地管理规划（DMP）论坛在关键问题上达成基本一致的意见——**最终确认的决议应被记录和推广**，以此确保这些决议受到广泛的认可和尊重。由此也让那些没有参加论坛的利益相关者了解这一过程。

如果有条件，您可以聘请专家团队制定一份几百页的战略文件。但如果经费紧张，您也可以花很少的钱制作一份简单的战略文件。如果没有战略文件，即使只是**制定一个简单的战略就是向前跨了一大步**。要记住，越是简明扼要的文件，看的人就越多！

您制定的战略应该包含诸如‘谁’、‘做什么’、‘何时’、‘为什么’、以及‘如何做’等议题来阐述预期的变化。战略的制定应当基于您对潜在影响和机遇的研究（导则1）中总结出的核心问题和咨询利益相关者的反馈。**战略要有一个简化版**，反映利益相关者的期望。理想情况下，简化版的战略应该说明如何保护那些遗产地中的关键要素，如何让游客更满意，以及如何更有效地满足当地社区和商户的利益需求。

通过给商户和当地居民创造一些机遇，**将利益相关者的期望和遗产保护相关联**，使这些积极因素得以加强。**战略中应该阐明：**

- 3-5个最影响遗产地的问题
- 能做得更好的机会
- 现有解决问题的能力和潜在资源
- 将来解决问题的步骤

一个好的战略应该直接罗列出问题、威胁、挑战、目标、作用和职责。应该兼顾环境、经济、社会、文化、品质、健康、安全、美学和旅游问题。每一个在旅游目的地工作的人都**应该理解**战略要求他们做些什么，以及自己如何在该战略中获益。将战略**总结为简单的十个步骤**将会很有帮助。

战略研发必须包含对旅游目的地**未来发展的慎重思考**，并权衡在追求不同战略目标过程中的得失。比如，追求某个目标是否会产生负面的经济、生态或文化影响？某一目标所要求

的基础设施是否真的可行和可持续？

为了应对紧急事件或危机，旅游目的地需要**制定一个应急管理规划**，以此保护遗产地、当地居民、旅游部门相关人员和游客。自然灾害、社会动乱以及其它不可预测的紧急事件可能会对世界遗产地或整个旅游目的地造成严重破坏，而应急管理规划可以在一定程度上降低这种风险。

6. 推广和拥护战略

您需要使别人**了解您的战略**以及支持战略的好处。您要**说服不同的利益相关者**拥护战略，积极参与其实施过程，这样才能获得预期的效果，并给目的地、商户和当地社区带来利益。好的战略会结合社会经济和遗产保护的需求，使人们对未来充满憧憬，并清晰的阐释期望如何被实现。

您也应该试图将**战略纳入法律政策**。即使有些利益相关者不同意，他们也需要了解制定这些战略的初衷是什么，并且做出自己的贡献。他们理解有些条款是世界遗产地必须履行的义务。必须明确的是，战略制定和实施的过程都是公开透明、有理有据的。

战略署名——好的战略是需要某个人（承担起责任去落实）。一些成功案例中，目的地的市长签署了战略，并明确了自己的职能，这很重要。只有署权，**相关人员才能履行职责**，至少从理论上说这样才能成功。

推广演说很重要。推广演说没有一定的格式，但必须**说明要点并鼓舞人心**。我们鼓励各种新形势的战略推广，例如，不需要用过多的文字，可以是短片、演讲、报告、动画片、海报或其他传播方式。很多战略是因为缺乏交流或沟通不畅导致失败，因此必须**仔细考虑**如何通过某种方法使目标群体关注、理解和尊重既有的战略。总之，战略越公开，宣传力度越大，参与的群体越广。

7. 确定战略各部分的职责部门

管理得当的世界遗产地和发展良好的旅游业目的地一般有强大的领导层、有效的合作机制和良好的监管。可以说有效的可持续旅游的一个**重要因素是地方是否有一个强有力的、值得依赖的管理体系**，必要时有能力提出积极的改变策略。

我们不能追求一种能够满足所有旅游目的地可持续发展的模式。世界遗产地在社会、文化、政治和经济层面具有多样性。**关键在于有一个组织或一种合作机制，他们有能力、知识、技能和责任将遗产地的积极发展落到实处**。有些旅游目的地已经有了合适的管理机构和合作机制；有些则要从零开始。不管哪种，都需要一个领导层去做一些艰难的决定，因为好的管理工作包含着更多的拒绝而不是批准。战略规划中的关键是管理或合作机制是否能整合各种支持和资源，来为战略的成功服务。

8. 鼓励论证和反馈

将**战略**尽可能地在广泛的利益相关群体中**推广**。在战略制定过程中，也许请一些专家闭门造车相对简单，但这种方式往往会失败。您必须在战略制定的开始阶段大胆地**邀请**企业、社区和旅游业利益相关者加入。他们有宝贵的意见，也是将来发展的重要驱动者。如果在开始时不邀请他们加入，那么他们也不会相信您在未来所做的承诺。

即使一些利益相关者有反对意见，我们还是**应该想办法获取他们的支持**。不是所有人一开始就会同意可持续旅游战略，这很正常。在很多成功的项目中，一些人最初对可持续旅游战略持反对意见，但在过程中管理者们注重培养这些人的兴趣并获得他们的支持。您需要**保持**与这部分人的**沟通**，尤其要关注他们的利益，他们在战略执行中的角色，以及战略的具体措施如何使他们受益。人们往往害怕变化，因此持续的交流、倾听和互相尊重非常关键。

9. 定期重新评估

战略应该被视为工作过程文件——这意味着**它应当定期更新**。目的地在旅游经济、保护状态和当地社区需求方面的变化都应反映在战略文件中。战略的有效性应当不断地被重新评估。同时，还应当对合作者的工作进行评价，评价他们在实现战略目标的过程中是否将时间、经费和人力物尽其用。利益相关者应当**每年评估一次**战略目标的实现程度，并将新的依据纳入战略计划。

进一步验证很重要。当地社区的发展是高品质旅游的保证。因此，要意识到旅游业也要不断演进。战略和管理都要具有灵活性，这对旅游发展非常重要。

制定战略没有终点，**这是一个持续的工作**。战略必须不断演进来应对旅游目的地面临的挑战。

导则2 – 案例研究：吴哥旅游发展战略规划 2012–2020 Angkor and the Tourism Development Strategic Plan

遗产地简介

吴哥案例反映了很多世界遗产地所面临的威胁和管理上的挑战。由于柬埔寨和越南的战乱影响，1992年吴哥古迹被列入《世界遗产名录》（简称“名录”）的同时，也被列入《世界濒危遗产名录》。直到2004年，吴哥才从《世界濒危遗产名录》中移除。虽然已不再面临内战的威胁，但吴哥还是遇到了许多新的挑战。

吴哥的范围很大，近几年平均每年接待国内外游客超过3百万人次。**如此庞大的游客量是吴哥自登录世界遗产以来面临的主要威胁之一。**然而，游客量还在持续稳步上升。此外，吴哥是一个活态的人居景观。但有些合作方希望把吴哥打造成某种既定的世界遗产的样子，而不是一个当下的、有人居住的环境。这种差异造成了管理中的困难。

吴哥所在地暹粒是柬埔寨最穷的省份之一。这意味着当地居民更看重的是吴哥基础的、短期的经济效益，而不是长期的、区域层面的发展潜力。来吴哥的游客相对富裕，这机遇也吸引着柬埔寨其它地区的人来吴哥工作。据统计，**近一半在宾馆工作的人都不是暹粒的当地居民**，他们仅在旅游旺季来到暹粒打工挣钱。



该遗产地采取了哪些行动？

管理吴哥的遗产首先要管理旅游（旅游管理规划2012–2020）

遗产管理部门认为，现有的管理必须进行重大改革来应对当代吴哥的需求和人口，否则吴哥将遭到无法挽回的破坏。他们已经认识到，一方面旅游是吴哥必要的经济来源，另一方面旅游也是吴哥遗产保护的最大威胁。因此，管理部门决定制定一份周密的旅游战略来减少旅游对吴哥的威胁，并强化吴哥作为遗产地和居住地的持续活力。基于以上考虑，《吴哥遗产管理框架项目》下的《吴哥世界遗产区域旅游管理规划（2012–2020）》启动。

战略优先项

- 应对快速增长的游客量。
- 减少旅游带来的负面影响（过去的理解是不惜一切代价以保护遗产地）。
- 提升游客对吴哥地方文化的认识，使他们了解吴哥既是当地人的家园，又具有重要的宗教意义。
- 建立一个更具操作性，标准更清晰的旅游产业。

- 给当地居民提供更多机会和经济回报。

哪些做法有效？

最终的《旅游管理规划》文件较长而且详细。它由六个较宽泛的目标组成，涵盖了上面提到的四个战略优先项。六大目标包括：改善游客体验，降低对遗产的干扰，开展产业合作，造福当地人民，加强监管力度和鼓励利益相关者的参与。

为了实现这些目标，管理部门明确了特定的执行战略。他们还为每个战略制定了具体的行动步骤（**优先级从高到低**），并确定了每一步执行的时间。

虽然这些战略和步骤是为不同的目标服务，但是**战略之间还是有一些共通的主题**，比如交流、合作、团队、限制、检查、多样化和保护。尽管吴哥制定的具体的战略和步骤无法被其它世界遗产地套用，但**这些主题**可以给其他世界遗产地的管理者**提供参考**。

遇到哪些难处？

吴哥在管理上的一些失误受到了关注和批评。吴哥遗产的规模和复杂程度意味着不可能用一种方法解决所有问题，因此管理方制定了一系列的措施来应对遗产保护和当地居民的诉求。但是，由于各方之间**缺乏沟通**，当地居民缺乏对世界遗产政策的了解。他们不愿执行那些有可能导致游客量减少的措施，因为这是地方收入的主要来源。也有人认为只有保护才是唯一的目标而不应考虑其它的变化。**结果导致一段时间内这些战略无法实施。**

如何获得支持？

各方利益相关者都参与到吴哥旅游战略的制定当中。包括柬埔寨国家政府、吴哥历史遗址保护与发展国际协调委员会、以及其他保护团体。他们**意识到吴哥窟和暹粒作为旅游目的地正面临着越来越多的威胁**，大家一致认为应当采取必要的措施来控制这些威胁。2012年3月在暹粒召开了“旅游业利益相关者讲习班”和“社区、僧人和非政府组织讲习班”。在《旅游管理规划》通过前，所有的利益相关者都为最终版的规划提出了反馈、草案和修改意见。制定该管理规划是为了使旅游业更加可持续，并给世界遗产保护、当地社区发展和目的地商户带来更多实惠。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

当给一个世界遗产地制定旅游战略时，**应该考虑该遗产地可以提供什么，而这种考虑不应仅限于世界遗产层面**。世界遗产名录中对吴哥的介绍并没有提到自然价值，也没有提到吴哥是一个精神信仰的中心，但对于游客来说，这些特质和那些宏伟的建筑、悠久的历史具有同样的吸引力。

和本手册中列举的其它遗产地一样，在吴哥的案例中**地方群体是战略规划的重中之重**。他们包括**当地居民、导游、商户和其他**与世界遗产地旅游直接相关的群体。作为管理者，首当其冲的任务是在制定战略之前和制定战略的过程中建立良好的交流机制。

吴哥窟旅游管理规划全文请参阅**世界遗产中心网站**。

<http://whc.unesco.org/document/134601>

导则2 – 案例研究：伊其克乌尔国家公园（突尼斯） Ichkeul National Park (Tunisia)

遗产地简介

伊其克乌尔国家公园以一个特别的水文系统著称。这一系统的水位和含盐量随季节变化而变化。冬天，伊其克乌尔湖和周边的湿地是成千上万候鸟迁徙时的落脚点。这些鸟类包括鸭子、鹅、鹳、火烈鸟等。

由于**上游新建大坝**切断了几乎所有的流入伊其克乌尔湖的淡水资源，并干预了自然植物的生长，导致公园内停留的**鸟类数量锐减**。因此，**1996年该遗产地被列入《世界遗产濒危名录》**。



该遗产地采取了哪些行动？

为了召集各方利益相关者共同解决危机，当地成立了伊其克乌尔国家公园管理委员会。委员会由当地社区、伊其克乌尔农业发展小组、政府部门和其他组织代表组成。

在行动过程中，旅游业被视为一切的基础。由联合国教科文组织资助的市场活动将该公园作为旅游目的地进行了推广，还新建了一个游客中心。当地还组织**活动培训导游**并提高大家对伊其克乌尔国家公园生态脆弱性的认识。另外，在对公园内的**湿地进行修复**的同时，当地对游客量也进行了限制。

战略优先项

- 教育当地居民和游客，使其了解沼泽生态系统的脆弱性。
- 邀请当地社区加入世界遗产地的管理。
- 减少或禁止对遗产地产生负面影响的活动，例如狩猎、放牧和空气污染。
- 修复沼泽地的自然平衡，尤其是水位、含盐量和植物群落。
- 吸引游客的同时实施可持续战略，避免对公园生态系统造成负面影响。

哪些做法有效？

利用联合国教科文组织紧急救助资金的支持，**公园开展市场营销并建立了基本的导游培训和信贷计划**。这增加了地方企业和社区在旅游活动中的参与度，增加了地方就业机会，并促进了旅游收益的分配。**为了召集各方利益相关者**，由当地社区、伊其克乌尔农业发展小组、政府部门和其他组织代表组成了伊其克乌尔国家公园管理委员会。

旅游服务也有所增加，包括**自然步道、导游讲解、观鸟台、传统蒸汽浴、露天野营和传**

统村庄等等。保持一些特定的了；旅游线路有效地减缓了游览压力，同时也使人们认识到保护遗产地突出普遍价值的必要性，及以可持续的方式利用湿地的重要性。

管理者制定了一些适应性的措施，并根据湖体和湿地的蓄水量制定了相应的供水计划，使大坝上游的淡水资源定期与下游海水交换，并且定制了相应的科学检测系统。

遇到哪些难处？

在开始产生积极效果之前，资金必须到位。国家公园的旅游推广是需要通过公园管理部门、导游、旅行社和突尼斯国家旅游机构共同努力的——这些合作关系必须先建立起来。

如何获得支持？

首先，遗产地的旅游价值得到了认可。同时，人们也认识到大坝对公园价值和当地社区的危害。重新吸引游客是遗产地发展的必要条件，因为旅游业的发展带来了收入的增长，并反哺公园的基础设施建设和地方经济发展。

有哪些成果？

在历经10年之后，2006年伊其克乌尔国家公园从《世界遗产濒危名录》中移除。虽然游客量翻番（每年约接待5万游客），但游客对公园的干扰却保持在较低水平。这是因为湖区和湿地内的游览被限制在特定的线路当中，还设置了特定的瞭望塔和观景平台。获批的旅游线路是有标记的，同时，训练有素的导游也会对游客加以引导以避免对湿地的破坏。

培训机制使当地居民更有机会加入旅游业，通过增长当地居民的知识、保护意识和参与度，促使旅游业更加可持续。旅游业的增长可以创造收入。这些收入可以用于公园的基础设施建设，例如游客中心；也可以用于遗产地的保护与管理；还能通过雇佣地方劳动力促进地方经济。

其它遗产地可以从中学学习到哪些经验？

对许多世界遗产地来说，尤其是自然遗产地，其突出普遍价值往往来自于其独特的栖息地和野生动物。然而这些自然环境往往非常脆弱，为了保持一定的平衡，要将人类的干扰降到最低。这种要求给旅游景点带来许多问题。为了保护遗产地的核心价值，必须将无法避免的游览活动影响降到最低。

历经10年，直到2006年，伊其克乌尔国家公园才从濒危名录中除名。这一变化并非一朝一夕！但是伊其克乌尔国家公园通过不懈的努力、清晰的目标、以及当地社区的参与，虽然接待了成千上万的游客，还是有效地改善了遗产的状况。

更多关于伊其克乌尔战略的合作与事实请参阅第27届世界遗产大会决议文件（第11页）。

<http://whc.unesco.org/archive/2003/whc03-27com-07ae.pdf>

导则 3 制定有效的监管机制

本导则阐述了有效的管理对旅游目的地的重要性，以及如何开展世界遗产地的管理工作。

重要性

旅游业的发展和旅游目的地的管理必须以世界遗产地及其所在环境的高效经济和可持续发展为目标。但是如果没有优良的管理，可持续和高效经济的旅游转型便是无稽之谈。

世界上很多优秀的旅游目的地都有专门的管理规划，并设有旅游管理机构。许多成功的世界遗产地会制定专门的监管制度来应对一些重要阶段和问题。

1. 利用现有目的地管理机构的管理框架或与利益相关者一起建立一个新的框架

许多目的地都有某种形式的合作框架或管理程序；您可以利用这些已有的框架。这些框架和程序的目标往往是商业开发，因此管理者必须帮助其它利益相关者了解世界遗产地保护的要求以及相应的义务，同时管理者也必须解释随之而来的机遇。

如果遗产地还没有建立相应的管理框架和程序，您需要从头开始（参见导则2，为积极的变化制定战略）。那些管理框架的利益相关者必须拥护遗产地的发展战略，所有的合作都必须以战略为核心。

管理框架并不是一成不变的。不同的社会和文化背景对好的管理方法、如何操作、如何促成不同群体的合作，都有自己独到见解。然而，大部分专家认为在旅游目的地层面，制定某些管理框架是必要的。对于城市，管理框架可能由当选的市长或地方有远见的领导班子组成。对于自然景区，管理主体或许是一个动态的国家公园管委会，其任务是遗产地保护以及处理整个旅游区的事物。对一些更大的目的地，制定旅游战略的管理主体可能是旅游董事局或者旅游管理机构。您需要给目的地量身定做做一个管理方案，也可以从其它地方借鉴一些好的管理机制。

2. 旅游目的地管理和世界遗产地管理的不同

旅游目的地管理往往需要旅游、交通、基础设施和遗产保护等部门的合作。这很具有挑战性，因为有效的合作机制是建立在目标、期望、相互的职责已经达成共识的基础之上。不同部门的专业人员往往不愿意花时间相互交流或学习新的技能。因此，遗产地管理者往往需要具备各种技艺，例如一些旅游业的相关知识，或有意愿快速学习并促进有效合作对话的能力。

管理体系必须与遗产地的规模相适应。它在环境、经济、社会、文化等事务的职能必须清晰。您的管理机构究竟是一个部门、小组、委员会、私营公司、非政府机构、或是有共同目标的不同机构组成的合作形式，这些不重要。重要的是它们能够在目的地层面落实工作。

如果遗产地面临着很严重的外部问题，例如战争或冲突，您也只能尽力而为。有些遗产

地管理者可能面临着极端情况，例如地方上毫无法制、缺乏基本医疗条件、或极度贫困和物资短缺。其他的遗产地管理者可能面临着一些例如政治文化纷争、贪污腐败、战争、种族冲突等问题。对生活在这些环境中的人提出过高的遗产保护要求是不现实的。因此，您只需要尽力而为并期待局势有所改变。

3. 良好监管的关键因素

最先进的世界遗产地**管理机制是开放和包容的**。这并不意味着专家的意见不重要，但是必须承认，**大量旅游目的地的人和地方社区**在战略的制定、实施和监管过程中起到了**重要的作用**。他们可以对某项提议提出意见，也可以提供一些专家不熟悉的知识。

现在许多遗产地有一种趋势，试图操纵当地社区和利益相关者支持，这是错误的。**良好的管理体制需要一个长效的互动过程**。自下而上的战略制定过程的优势在于，其产生的管理框架从一开始就是包容的。

地方职能部门为了控制或制止损害突出普遍价值的活动，有时需要做出一些很艰难的甚至违反常态的决定或是使用强硬手段，而这些举措非常**关键**。一些发展过于激进的世界遗产地虽然可以给当地提供丰富且多元的商业机会，但这些机会对遗产价值造成破坏，必要时应勒令禁止。

导则3 – 案例研究：马六甲海峡历史城市 – 马六甲和乔治市（马来西亚）

Melaka and George Town, Historic Cities of the Straits of Malacca (Malaysia)

遗产地简介

2008年乔治市和马六甲市因其丰富的多元文化商贸遗产被列入《世界遗产名录》。然而，这两处遗产地却受到过一些批评，因为具有外来文化和殖民文化色彩的历史遗产和当地居民之间有距离感。当时在马来西亚，正处于上升期的旅游业获得了比世界遗产提名更多的关注。2000年至2010年，游客量从1020万上涨到2460万人次。在2009年，596万人次游览了槟榔屿（首府是乔治市），马六甲市（马六甲州的首府）接待游客近376万。因此，导致旅游发展与基础设施建设之间，作为世界遗产地（应该满足的）一些要求与保护其突出普遍价值的之间的矛盾不断升级。



该遗产地采取了哪些行动？

乔治市和马六甲市的旅游是由一个共同体运营，包括遗产相关领域的利益相关者和政府公务员。这一举措使得当地社区和利益相关者能参与到旅游管理当中来。为了复兴这片区域，传统的“店屋”被再利用，改造成餐馆、酒吧和家庭旅馆。

战略优先项

- 在遗产和当代居民之间建立联系。
- 保护乔治市和马六甲市的传统特色，这些特色是世界遗产地突出普遍价值的关键。例如当地的“店屋”就非常特别，它反映了在当地特定的环境中，来自中国、马来西亚、印度和欧洲的建筑风格相互融合并形成新的建筑类型。
- 在保护店屋传统建筑立面特色的同时，也要保障其经济活力。
- 建立一种管理机制以确保上述优先项的实施。

哪些做法有效？

为了保护遗产地的突出普遍价值，乔治市和马六甲市遗产的卖点被重新界定为“文化旅游”。主推遗产城市，而非马来西亚最著名的海滩旅游。当地还成立了一个名为“乔治市世界遗产公司”的非营利机构来负责世界遗产的管理、监测和推广。这些工作也得到了诸如遗产保护专家、国家和地方政府、以及历史学家和艺术家在内的利益相关者的支持。当地还

创立了一个教育和文化活动项目，用以推广遗产地。另外，乔治市世界遗产公司还为业主、建筑师、建筑工人提供资讯，技术培训，并组织学龄儿童、学生和公众参与交流活动。

乔治市鼓励对建筑遗产的再利用，以此给予建筑新的生命并贯彻“活态遗产城市”的概念。虽然城里许多传统商业已经不复存在（例如修鞋匠），但是店屋被改建成酒吧、餐厅和商店，使当地居民可以直接获得旅游收益。当地也进行了一系列研究并确立了一些建筑再利用的优秀案例。在这些案例中，对建筑的再利用增加了建筑的稳定性和持久性，并排除了一些不利于保护的因素。这些经验最后被列入保护政策内。

马六甲市的管理规划也提出必须建立一个文化遗产管理系统和文化旅游的共同目标。为了保护遗产资源和地方特色，很多遗址和建筑例如清真寺、寺院和宾馆，都可以作为遗产解说中心。管理规划中关于新建建筑也做了严格的规定，有违遗产地突出普遍价值的新建筑被严格禁止。

2012年，马六甲市主办了一个以旅游、遗产和文化为主题的国际会议。国际教育专家、产业专家、政府官员和研究生们齐聚一堂，共同讨论世界遗产地的旅游发展问题。

遇到哪些难处？

槟榔屿和马六甲市的政府非常不可信赖，他们认为大规模开发比保护世界遗产地的传统城市景观更有利可图。例如，在乔治市列入《世界遗产名录》后不久，当地政府就开始了大规模的宾馆开发项目，给遗产的突出普遍价值带来威胁。

另外一个难点是当地人并不认为那些登录《世界遗产名录》的遗产能代表真正的马来西亚，因为这些遗产带有一定的殖民地色彩。现在的店屋里，传统家庭产业被具有现代风格和西方风格的酒吧和餐馆代替。这种再利用在一定程度上也延续着遗产地的殖民地色彩。

如何获得支持？

乔治市和马六甲市的管理战略强调与当地居民的沟通，并尽可能融合各方的意见以形成共同的愿景。传统建筑再利用所获得的收入激发了当地居民的积极性，旅游税收则用于建筑遗产的修复和再生。所有这些成果都展示了新管理战略的优势。

有哪些成果？

在乔治市和马六甲市，地方政府鼓励那些为了复兴老城而移居至此的居民通过居民委员会参与管理决策。部分旅游收入被用于遗产保护，而且研究表明85%的游客很乐意缴纳遗产保护税。

游客的满意和他们对宜居环境的感知也在一定程度上反映了“政府—利益相关者”这一合作模式的成功。（其中，对宜居度的感知非常重要，因为管理规划的主要目标之一就是平衡当地居民的需求和展示遗产地的突出普遍价值）。宜居度很难衡量，但是管理者们还是在市民中做了一些调查。研究发现，旅游业改善了当地的社会凝聚力和经济状况，这是宜居度提升的主要原因。此外，最近调查发现（c.2012-13），马六甲市对遗产的展示超出了游客的预期，这表明地方的管理机制在遗产保护方面是成功的。历史建筑、城市风貌和突出普遍价值被很好的保护下来。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

乔治市和马六甲市案例的成功之处在于它为不同的利益相关者提供了一个平台。这个平台可以是一个专门的遗产管理机构，也可以在管理规划过程中强调利益相关者的介入。这就使人们能为世界遗产地出谋划策，表达他们的意愿，并从各自的角度说明管理决策对他们的影响。

这些案例也体现了突出普遍价值对游客的吸引。管理部门成功地利用突出普遍价值进行市场推广，吸引那些对世界遗产感兴趣的游客。这些游客是为了欣赏世界遗产的价值而来，而不是仅仅参观一个普通的旅游景点。另外，管理部门还应当跟踪记录游客和居民的意见。他们的反馈可以作为政策的基础，并确保管理手段切实可行。在乔治市和马六甲市，这些调研由外部机构和个人实施。管理者在政策评估的过程中利用了广泛的合作和大量的资源。

想要了解关于乔治市和马六甲市管理规划的更多信息，请登陆其[官方网站](#)。

[www.gtwhi.com.my/index.php/
resources](http://www.gtwhi.com.my/index.php/resources)

导则4

当地社区和商业的参与

本导则讨论如何接触及参与地方商业和社区活动，并向各方解读可持续旅游的益处。

重要性

与地方企业和社区的交流是必要的。即使有时建立联系很困难，有时地方群体的期待相悖于遗产保护的目标，但请记住，**相互沟通**会使各方都**受益**。因为在交流过程中，人们开始倾听别人在说什么，时间久了，相互的理解必定会增加。通过交流，**利益相关者会对发展局限性有一个更清晰的认识**，也会逐渐了解自己在遗产保护工作中的责任，并清楚如何使得当地居民可持续地受益。可持续旅游发展的成功需要积极的地方参与和支持。**当地居民是可持续旅游的核心**。

1. 与当地社区及企业的对话和聆听

与现有的社区和旅游管理机构建立联系。他们可以帮助您与当地居民和企业进行交流。如果向他们说明您主张的发展方向会带来更多更好的机会，他们会愿意与您合作。当然，如果遗产地已经拥有一个旅游目的地管理机构和战略规划流程，您可以此为基础开展工作。

您必须**建立一定的机制用于不断听取**当地居民和企业的反馈，并发现他们正在面对的挑战。通过与他们的交流，您会了解他们最需要什么。罗列出旅游业给当地居民和企业**带来的影响**——这是理解旅游很关键的一个部分（参见**导则1**）。您也可以创建一个论坛来实现这些交流。

确保当地社区和企业的**愿望和挑战在目的地战略中占据重要位置**。这不是意味着每个人能得到他们想要的。但如果他们的**愿望是现实合理的**，并有助于遗产地的可持续发展，（比如，男女平等的机会），那么就**应当考虑将其纳入**未来的计划。太多的目的地只关注游客体验而忘记“宜居”的重要性。管理者应当**定期采集、记录和公布当地社区的意见**。这么做法也可以避免不合理的开发活动。

在某些地区，作为当地文化和生活方式的一部分，居民可能需要进入世界遗产地。作为管理者，您需要以**适当的方式鼓励和保护这种活动并给予相应的监督**。

2. 确定和传达可持续的、有经济效益的当地机遇

用**战略眼光审视**当地居民和企业如何从遗产地经营中获得更多收益。很多机会不是唾手可得的，作为管理者**应当投入精力**去发现这些机会并将它们变成真正的商机，例如新型交通、住宿、饮食、零售业、休闲或导游讲解等等。列出最能在经济上帮助当地居民和企业的**三项举措**，并付诸实施。在这一过程中，也应当仔细审视这些变化是否会给民众和企业带来不利影响。**举例来说**，如果用绿色环保巴士取代小型出租车，是否会损害当地社区的利益？

游客体验也可以围绕地方文化进行设计。可以为游客介绍当地社区的知识、价值、故

事、文化和相关的活动，使得游客充分的体验和尊重地方文化。当地居民不是遗产地的“临时演员”，而是这里的主角。研究表明，遗产地当中一些**非常不起眼的职业**会对游客体验产生巨大的影响。举个例子，出租车司机或宾馆接待人员在接待游客和解读遗产价值方面扮演着**非常重要**的角色。因此，**千万不要低估他们的价值**。

您需要与当地企业和未来的企业家们**交流**，了解他们在以服务、产品和体验为主题的旅游市场中所面临的“**壁垒**”。一些人可能需要资金，这可以通过筹款或投资战略来解决。（见**导则9**：融资与投资）。另一些人可能希望做导游，因此他们希望学习一些简单的技能去了解游客的需求（见**导则7**：价值）

应当要**鼓励、赞扬及奖励**负责任的旅游企业。许多企业培训当地居民，在社会经济发展和教育方面投资，并使用可持续的地方产品和服务。因此，在为游客提供住宿、交通和饮食服务方面，应当推荐这些表现良好的企业。以上举措使得地方企业对可持续**更加积极**，并使那些没有责任感的竞争者失去优势。

保证来自旅游部门和游客的**资源**和投资被**用于满足当地社区的需要**。要取得当地社区和企业的信任，管理者需要在他们关心的问题上投资，并努力改善他们的生活条件。一些遗产地已经建立了**社区发展基金会**，以此确保来自旅游部门和游客的投资和捐款能被用到**当地居民的项目上**，这种做法效果极佳。在交通，住宿，零售，饮食，或休闲产业给予游客一定程度的“拥有权”，不仅可以带来经济效益，也会增强当地社区的责任感和主人翁意识。

有些旅游区内的产品、服务和相关体验全部由外来甚至外国企业提供，这对当地居民或游客体验没有任何好处。**旅游目的地需要为当地居民创造机会**建立他们自己的产业并且进入地方市场。

千万不要纠结于理论化的、长期的战略规划。您需要不断前进并在过程中**增强战略和管理的可信度**。在战略分析中（**导则2**），您应该找到那些时效高、投资少的目标，**根据这些目标您可以立即开始行动**，在过程中展示可持续发展的决心，并很快对当地社会经济发展做出贡献。**这些快速见效**的举措会帮助您表明您的意图并赢得信任，同时也是激起利益相关者参与热情的关键。

建立法律体系和操作流程，避免在旅游项目中对任何人的剥削，特别是儿童、青少年、妇女和少数民族。这些法律和条款应当被广泛传播，使大家都清楚**剥削**不是旅游发展的一部分，**是不可接受的**。

为当地社区和企业**建立明确的规章制度**。在很多遗产地，企业只想清楚的知道他们能做什么，不能做什么。

3. 在遗产地介绍当地居民的文化

世界遗产地有责任向人们介绍它们的突出普遍价值。然而，**当地居民拥有自己的文化、身份及/或故事，有时候这些文化与联合国教科文组织定义的突出普遍价值存在差异**，也不同于游客的期待。当地居民会感觉被边缘化了，尤其当他们并不能在突出普遍价值中得以体现，他们可能会感到被忽略而且得不到应有的尊重。我们认为**可持续旅游要求每个遗产地既能展示遗产的突出普遍价值，又能展示当地居民的文化**。作为管理者，您必须**帮助游客了解**

遗产地的历史和现状，尊重和享受不同的文化和价值。这可能听起来冠冕堂皇，但我们必须在遗产保护者和当地居民之间建立信任和尊重。**所有这些行动都是为了告诉当地居民们，他们非常重要。**

越来越多的遗产地解说已经**不再局限于博物馆**或解说中心，它们慢慢进入了我们的生活。而当地居民在这类解说中有重要作用。相关研究表明，游客在旅游过程中只有10%的时间花在博物馆或画廊中，其余的时间都用在机场、火车站、出租车、宾馆、餐馆、酒吧、商店、街道、游泳池或沙滩上。想要提供出色的遗产地解说，我们需要把关于遗产地和当地居民**的故事植入到这些地方**（见**导则5**：交流）。**好的遗产地让社区成员**——特别是宾馆接待人员和出租车司机——**成为遗产地的拥护者、大使和推广者**。遗产地为这些成员提供培训、实地考察和相关支持，使他们可以熟练的为游客讲解遗产地的价值和当地居民的文化。讲解需要简明扼要但重点突出。游客们一定会被这些故事和热情所感染。

导游是一项专业活动，也是旅游中最重要的活动，因此需要受到相当的重视。管理方必须建立一个完善的培训、鉴定、授权和监督系统来保护游客和导游。同时也避免那些无证上岗的导游破坏整个体系。充分利用当地居民并引导那些有志于成为导游的人通过上岗培训。同时，决不能因为种族、信仰、阶层、民族或性别歧视而将一些人拒之门外。

与学校和教育机构合作也很重要，这些合作能确保每个在当地社区长大并接受教育的人都能够对遗产地有所了解。反过来，这部分人又可能成为遗产地的保护者和推广者。

把您对当地社区的期望提高一些，因为并不是每个人都仅仅满足于向游客兜售廉价纪念品。遗产地管理者需要**慎重的考虑如何为当地人提供更有价值的机会**。换句话说，管理者需要帮助当地居民获得他们需要的技能、资金和技术，并满足他们对高品质生活的需求。

导则4 – 案例研究：维尔特郡埃夫伯里世界遗产地（英国） Avebury World Heritage site, Wiltshire (United Kingdom)

遗产地简介

“巨石阵、埃夫伯里及周围的巨石遗迹”是一处世界遗产地，埃夫伯里环石或“石阵”就位于此处遗产地北半部分的中心。它是巨石阵的姐妹遗产地，而后者更加有名。这两处遗迹以及和它们有关的遗产地一起被列为世界遗产。**巨石阵周边是一个栖居着羊群的景观开阔地，而埃夫伯里石环周围是埃夫伯里村**，农庄、道路与石环纵横交错。这种居民区与遗址临近的状态引起了一系列非常特殊的管理问题。正因如此，该处遗产地的发展必定离不开当地居民的参与。

对于埃夫伯里遗产地来说，管理上的挑战源于当地居民对游客过量的不满。一些有特殊兴趣的团体在特定时间会来此旅游，当地的游客量在一年里会达到几次高峰；这个问题直到2006年才得到关注和解决，而那时埃夫伯里已经被列入世界遗产名录20年了。



该遗产地采取了哪些行动？

世界遗产地协调员发现，埃夫伯里遗产地的关键问题在于当地居民和世界遗产地之间缺乏联系，当地人缺少主人翁的感觉。另外，那些不同目标的利益群体之间缺乏相互理解。为此，**管理方启动了居民手册项目**。作为一个为期两年的地方项目的开始，所有当地居民都被邀请到石阵中间进行航拍合影。此后，该项目从当地居民和游客那里收集关于遗产地的故事，并了解埃夫伯里遗产地对他们的价值。

战略优先项

- 动员地方群体参与遗产地管理，使他们抛弃旧有概念，不要再认为世界遗产地充满限制并将当地居民排除在外。要让他们了解遗产地蕴含的机遇和包容性。
- 认定埃夫伯里遗产地的多元价值并向当地居民解说这些价值。
- 建立当地居民对遗产地的自豪感和主人翁意识。
- 根据认定的各种遗产价值来确定更加合适的旅游发展策略。

哪些做法有效？

居民手册是限量版的，只发给埃夫伯里村的居民。整个手册的设计都围绕“世界遗产地是独特的栖居之地”这一主题展开。居民手册包括一本题为《价值与呼声》的书籍。书中的文章来自包括考古学家、当地居民、农民和异教徒者在内的不同群体。他们中既有本地人也

有来自德国和美国的游客。对于埃夫伯里遗产地，这些不同身份的人群表达了个人的或是专业的看法。重要的是，**这个手册还包含了参与埃夫伯里管理的主要机构的宣传册**，这些册子丝毫没有官僚主义的感觉，而是清晰的说明了各个方面的责任。**这个手册还说明了居民如何更好地参与遗产地日常管理的途径，比如作为志愿者监管交通或引导游客停车等。**

居民和游客间的矛盾主要是由两点引发的：停车拥堵和游客素质。这些矛盾在一年中的旅游旺季体现得特别明显，例如夏至。在埃夫伯里，巨石阵吸引了来自英国和更远的地方的非基督教徒和德鲁伊教成员，他们专挑春秋分、夏冬至和其他非基督教的节日围聚在此。埃夫伯里村规模很小而且设施规有限，因此供游客住宿的地方就很少，导致大量“临时居住地”出现。野营和非法停车加剧了居民和游客之间的紧张关系。居民手册**逐一描述了游客和居民的观点，并且给予了同等的权重**，以便在遗产地的相关事务上促进各方之间的理解和宽容。

遇到哪些难处？

“突出普遍价值”概念使得遗产地对当地居民来说有一种距离感。把那些关于历史和学术“价值”的抽象的哲学概念凌驾于当地社区的需求之上似乎是这种距离感的根源。1986年，巨石阵和埃夫伯里村联合登录世界遗产似乎加深了这种距离感。当时，**仅有少数当地利益相关者或社区参与提名过程，因此有些人觉得成为世界遗产不是他们的选择，而是被强加的。**另外，利益相关者的极度多样化（例如，居民、游客、地主、农民、非基督教徒和考古学家）也使达成共识更加困难。

如何获得支持？

居民手册成功的秘诀在于手册出版的过程是鼓励有机演变的。在制定手册的过程中，主办方积极采纳各方意见，并建立了一系列正式和非正式的资讯平台来吸引各方参与。过去人们普遍认为世界遗产管理是一个死板而且官僚的体系，但居民手册项目的灵活性和自由度使得参与者感受到他们真正得到了重视。

有哪些成果？

《价值与呼声》这本书**包含了许多人的观点**，并且从不同角度阐明了埃夫伯里遗产地的重要性。这些重要性包括官方定义的突出普遍价值和当地居民对遗产地的价值判断。诸如德鲁伊教团和私营业主一类的个人和团体一般不能加入官方的管理委员会，但他们也为本书做出了贡献。在这本书中，**所有人的意见都被给予同样的关注，不包含任何偏见和特别照顾。**这一模式提升了人们的主人翁意识，让每个人的个人价值与遗产地的“突出普遍价值”得到了同等的重视。

《价值与呼声》**尽管没有缓解所有的矛盾，但是它让居民更愿意去接纳在埃夫伯里村的非基督教徒。**当地一直在与国家信托公司合作，为高峰期的游客提供露营地。埃夫伯里教区理事会的理事长现在是埃夫伯里世界遗产地指导委员会主席。居民手册受到了人们的喜爱，只有极少数手册被卖到了易趣网上。这种喜爱反映了当地居民对手册和世界遗产的重视。

其它遗产地可以从中学学习到哪些经验？

从埃夫伯里案例中得出的最宝贵的经验是我们必须促进不同利益相关者的相互理解。

当一个遗产地和埃夫伯里一样拥有如此多样的价值，帮助不同的利益团体相互理解就变得非常关键。这样做可以避免其中的某一方有被排除在外或被忽视的感觉。有了足够的交流和理解，大家才能相互团结为保护遗产地的价值而努力。

作为管理者还必须意识到，很多当地居民并不了解遗产地的世界遗产价值。因此，当地居民了解遗产地的价值和遗产登录带来的影响**非常重要**。遗产地的管理必须以满足当地居民的需求和利益为目标。否则，任何管理策略都无法达到可持续，也不能增加利益相关者的主人翁意识。

想了解埃夫伯里居民手册或其他案例，请阅读英国遗产保护公告“**居民参与到社区**”

www.english-heritage.org.uk/publications/conservation-bulletin-63/cb-63-pp1-14.pdf

导则4 – 案例研究：爱丁堡的老城和新城（英国） Old and New Towns of Edinburgh (United Kingdom)

遗产地简介

世界遗产现状报告显示，爱丁堡的游客中，只有41%的人意识到爱丁堡是一处世界遗产地，只有17%的人是为了世界遗产而来的。在这些惊人的数字背后，大家还是认为应该围绕爱丁堡的世界遗产身份做更多的文章，尤其是当调查发现仅有极少数旅游企业在他们的宣传单上使用世界遗产作为标题。《**爱丁堡2020：爱丁堡旅游战略**》中指出，利用旅游带动相关产业是提高商业效益的关键，而爱丁堡的世界遗产身份是其作为旅游目的地的主要动力之一。



该遗产地采取了哪些行动？

爱丁堡旅游行动组（一个由爱丁堡旅游机构成员组成的团体）与苏格兰企业（一家提升苏格兰竞争力的机构）共同制定了《**2010世界遗产地企业行动手册**》。该项目是为了指导企业将爱丁堡的世界遗产身份这一强有力优势利用到市场竞争和推广中。同时，他们的推广行动也是对爱丁堡世界遗产的支持，为遗产地的保护与推广做出了贡献。

战略优先项

- 提升地方企业对爱丁堡世界遗产身份和突出普遍价值的认识
- 让每个企业意识到爱丁堡的遗产资源是游客到访的最主要动因，因此这些资源应当是整体推广战略中的重点。

[www.ewht.org.uk/uploads/downloads/Old and New Towns of Edinburgh World Heritage Site 2007-8 and 2008-9 by Krzysztof Chuchra.pdf](http://www.ewht.org.uk/uploads/downloads/Old_and_New_Towns_of_Edinburgh_World_Heritage_Site_2007-8_and_2008-9_by_Krzysztof_Chuchra.pdf)

www.etag.org.uk/wp-content/uploads/2014/05/EDINBURGH-2020-The-Edinburgh-Tourism-Strategy-PDF.pdf

www.ewht.org.uk/uploads/downloads/edinburgh-a-world-heritage-city.pdf

- 通过开发与世界遗产相关的旅游产品与服务，创新市场策略，推动地方商业的发展。
- 通过提升旅游服务来改善游客体验，并提升爱丁堡的竞争力与可持续发展能力。

哪些做法有效？

- 工具书用简单易懂的语言使世界遗产的概念易于被大众理解。它用简洁明了的语言解释爱丁堡的世界遗产价值。
- 通过对游客动机的调查统计，管理者为整个旅游部门提供了一个清晰的战略目标。
- 该项目清楚的说明了世界遗产地的潜在价值。世界遗产是一个有力的旅游目的地品牌，能够吸引高消费的文化旅游游客。同时，通过对身份、原真性和文化独特性的宣传，世界遗产能大大强化旅游目的地形象。
- 该项目给商家提供了非常实用的措施，指导他们利用爱丁堡的世界遗产身份获利。这些措施使得商家们可以立即行动起来开发爱丁堡的潜在旅游市场。

遇到哪些难处？

当地企业的经营者来自不同的背景，他们对世界遗产的认知也各不相同，因此开发一个能被所有经营者直接接受的培训工具非常重要。另外，爱丁堡有众多的商家从事和旅游相关经营（大约3500家），因此在低成本的情况下将培训工具发放到这些利益相关者的手中非常困难。

如何获得支持？

当地开发了一份用户友好型的工具书。工具书包括一本电子杂志，内容简洁易懂，包含了很多实用型的小窍门。一些创新传播平台例如在线文档共享网站（Issuu）被用于该工具书的发布。这一平台可以通过智能手机登录。该工具的开发者包括三方面：爱丁堡旅游行动组，苏格兰企业和爱丁堡世界遗产组织。这种三方合作的模式使该工具与商业、旅游和保护之间的利益相联系。

有哪些成果？

现在，所有爱丁堡的企业都可以使用这一简单实用的工具挖掘那些对当地世界遗产有益的商机。这反过来又能强化游客体验。这个工具手册在2014年更新。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

爱丁堡的案例很好地展示了如何通过多个利益相关方的合作在当地商业部门建立对世界遗产的认知。同时再一次验证了一个道理，那就是：当文化、遗产、旅游和商业创新计划 / 机构被联系在一起，并为了共同的目标而努力时，潜力是无限的。最后，爱丁堡的案例也展示了一个很好的能力建设和商业支持的手段，这一手段在其他世界遗产地也可能适用。

关于利益相关者参与、管理和保护问题，请参见《爱丁堡世界遗产地的老城和新城管理规划2011-2016》。

www.ewht.org.uk/uploads/downloads/WHS_Management_Plan_2011.pdf

导则4 – 案例研究：大堡礁（澳大利亚） Great Barrier Reef (Australia)

遗产地简介

由于自然和人为因素，世界上的珊瑚礁正遭受威胁，而旅游活动是人为因素中的一个重要部分。珊瑚破坏的直接原因是对一些旅游活动管理不善，例如浮潜、潜水和航海。另外，垃圾、污染和对自然资源的非可持续利用等间接影响也非常严重。

旅游业是大堡礁区域沿岸的主要产业。大堡礁每年有接近200万名游客，这给地方、区域甚至是澳大利亚的发展起到巨大推动作用。然而，不像世界上其他的珊瑚礁旅游地，在这里，有效的旅游管理战略已经将旅游业从过去对珊瑚礁的威胁转变为现在强有力的保护。



该遗产地采取了哪些行动？

旅游部门从1997年开始收集大堡礁珊瑚的数据，并将其汇报给海洋公园管理员和科学家们做进一步的分析。这些数据定期为旅游部门提供有关珊瑚健康状况和发展趋势的最新指标。同时这些数据也展示了一些被重点保护的标志性物种，并提供环境影响预警。这一启动项目现在被称为“关注珊瑚礁—每周旅游监测项目”，是“**关注珊瑚礁项目**”的前身。“关注珊瑚礁项目”不仅包含最早的“每周旅游检测项目”，也包括另外三个子项目。其目的在于通过当地不同利益相关者的共同参与来监测大堡礁的状态。

战略优先项

- 在大堡礁建立旅游管理、遗产保护、遗产研究和管理之间的合作关系。
- 提高旅游经营者关于遗产保护的意识和相关知识，并鼓励他们参与到世界遗产地的管理当中。
- 定期采集有关大堡礁“健康”的数据，用以支持前瞻性的管理，而不是被动的管理。

哪些做法有效？

- 创建参与管理的条件，包括承诺每周对一些固定的监测点进行检查，每年检查总次数不低于40次。同时，还承诺允许遗产地管理机构和研究人员定期对特定的珊瑚礁进行数据采集。
- “雇佣”旅游经营者对珊瑚礁进行监测非常有效。因为他们定期直接组织游览活动，对珊瑚礁非常了解。

[www.gbrmpa.gov.au/
managing-the-reef/how-the-
reefs-managed/eye-on-the-
reef](http://www.gbrmpa.gov.au/managing-the-reef/how-the-reefs-managed/eye-on-the-reef)

- 建立一定的标准化工具可以使不同来源的信息更加规范。收集信息一般采用统一的调研表，而信息报告采用的往往是一个在线数据管理和报告系统。
- 所有的参与者都接受一套完整的监测培训，使其掌握必要的技能。
- 在向海洋公园管理者和科学家提供常规数据的同时，旅游经营者也应当提高他们的知识，并加强他们在游客管理、遗产解说和旅游产品设计方面的能力。

遇到哪些难处？

“关注珊瑚礁——每周旅游监测项目”的挑战之一是**鼓励当地的旅游经营者的参与**。

其中，对旅游经营者的监测培训是整个项目的关键。

如何获得支持？

为迎合旅游经营者各自的时间表、背景和地点，该项目将培训分为三步。这种量身定做的方式使得旅游经营者更容易参与进来。项目第一步是一个两个小时的关于大堡礁监测的在线介绍。第二步，项目组每年都在大堡礁的不同地点举办讲习班，每个讲习班为两小时，其中项目协调员和客座研究会讲解大堡礁相关的议题。最后一步是一个全天的现场培训，包括简短的在线培训，面对面的讲习班，和为期一天的整体训练。各类培训的结合使得旅游经营者很容易就参与进来。

有哪些成果？

“关注珊瑚礁——每周旅游监测项目”是全球最大的基于旅游的珊瑚礁监测合作项目之一。礁石健康及时反馈系统让大堡礁海洋公园管理局能预测和发现礁石的健康问题（例如珊瑚白化），并及时采取行动。这些成果都源于来自“关注珊瑚礁——每周旅游监测项目”的信息。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

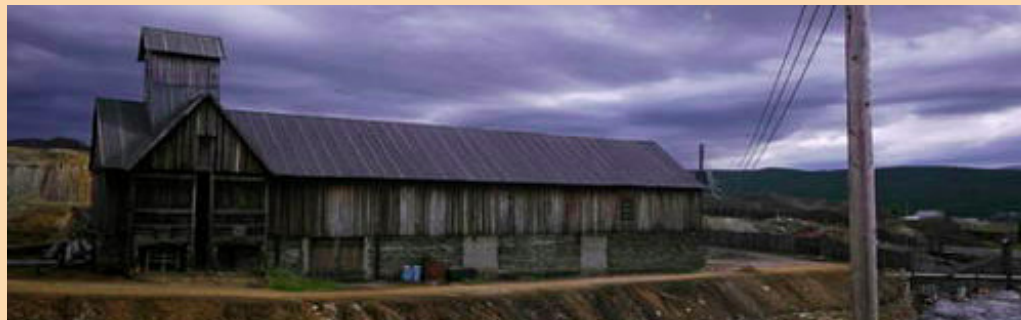
“关注珊瑚礁——每周旅游监测项目”展示了如何借助旅游企业对遗产地的突出普遍价值进行保护。该项目说明，恰到好处、适应性强、灵活度高的培训项目，结合创新性、参与性的监管工具和汇报平台，能够成功地将旅游经营者引入世界遗产地的监测保护战略中来。该案例的成功也证明了这种合作模式在世界遗产地中的巨大潜力。与大堡礁一样，世界遗产地的巨大规模意味着它们的监测离不开相关的机构和科学家们。最后，大堡礁的案例也说明，旅游部门、科学家以及世界遗产管理部门之间的相互信任和长期合作，能够提高世界遗产地管理的整体水平。

导则4 – 案例研究：勒罗斯矿城及其周边地区（挪威） Røros Mining Town and the Circumference (Norway)

遗产地简介

建于17世纪的勒罗斯矿城及其周边地区是以铜矿为主要产业的。截止到1977年，该区域作为矿城已经存在了333年。该遗产地包括了勒罗斯城和相关的工业、农业的文化景观；

也包括费门兹塔（Femundsytta）铸造厂和周边区域，以及冬季运输道路。当地居民和各类利益相关者们很重视这些遗产地。多年以前，当地曾经有过非常严重的遗产保护问题，尤其是对遗产建筑的破坏。



该遗产地采取了哪些行动？

当地重要部门（市政府、博物馆、保护机构、学校等）联合发起了一系列提高遗产保护意识的项目。这些项目也致力于推广对突出普遍价值的保护和对年轻人交流能力的锻炼，因为他们是未来的利益相关者。

战略优先项

- 鼓励年轻人保护和推广世界遗产地及其价值。
- 对破坏遗产建筑的问题进行集中治理。
- 在当地年轻人中间建立世界遗产的主人翁意识，因为他们是未来的决策者。
- 为世界遗产地培养未来见多识广的推广者、接待者和决策者。

哪些做法有效？

勒罗斯小学校长与勒罗斯博物馆一起提出了“领养房子计划”。在该项目中，当地的学生负责监管特定住宅以起到相应的保护作用。同时，这些学生也能在这一过程中学习房子的历史和遗产价值。该项目帮助年轻人了解当地遗产的重要性和价值，同时也增强了他们对世界遗产的主人翁意识，并有助于解决当地破坏建筑遗产的问题。

另外一个项目——“您的世界遗产”——包括了由罗勒斯高级中学组织办的4次国际讲习班。在该项目中，学校举办了以世界遗产为主要内容的教育活动，以及为当地导游举办的培训课程。学生接受遗产保护的实践培训和技能，并在经验丰富的工匠指导下独立完成任务。罗勒斯博物馆、罗勒斯市政府以及挪威古建保护学会罗勒斯分会也都参与了对这些青年人的教育。遗产地内的一些其它的城市，包括乌斯、拓尔加、霍尔托伦和恩厄达尔也在他们当地的学校提供了关于遗产地内的罗勒斯炼铜厂，罗勒斯城及矿区和冶炼厂的信息。

遇到哪些难处？

在实施“领养房子计划”的过程中，主办方罗勒斯博物馆和学校在不同的阶段所付出的努力大不相同。博物馆早早的启动了该计划，当计划结束后，雇员们就去忙别的项目了。而学校更注重将这一计划融入到日常的教学活动当中。这种不同途径的结果是，学校的学生投入越来越多，而博物馆的资源配套无法满足学校的要求（Lidén, 2005）。

如何获得支持？

<http://whc.unesco.org/en/wheducation/>

主办方在“领养房子计划”中加入了新项目，使其不仅仅局限于和博物馆里的专家合作开展建筑保护，还从外面邀请对当地历史、遗产修复和建筑保护有研究的个人或组织参与进来，并取得很好的效果。（利登，2005）

有哪些成果？

- 故意破坏遗产的问题得到了改善。
- 当地年轻人对地方遗产和保护方式更加重视。
- 在当地年轻人中逐渐形成对世界遗产地的“主人翁意识”。
- 博物馆学会了一些新的方法对年轻人进行遗产保护教育。
- 即便当地学生认为该项目还有待完善，但他们还是推荐在其他地方/学校推广该项目实施。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

罗勒斯案例展示了如何对年轻人进行遗产观念教育和保护能力建设，从而避免一些糟糕的行为例如遗产破坏，也能更好地让年轻人参与到对突出普遍价值的保护和宣传中。同时，在世界遗产旅游地，今天的年轻人将会成为明天旅游业的经营者、出租车司机、导游、宾馆老板、店主、以及政治家等等，通过提升年轻人对突出普遍价值的理解并培养世界遗产地的真正主人，罗勒斯已经开始为未来更可持续的旅游建立坚实的基础。

这个案例研究也引起了一些思考：我们应该重视开展关于遗产的长期教育计划，并将这些计划融入到地方核心机构的文化中去。这样做才能确保长期的可持续性和最大的良性效应。同时，对人力和经济资源的评估，与相关机构建立长期合约，以及保持项目内容的多样性，也有利于计划的可持续性。

一些关于罗勒斯和其倡议的有用的资料：

世界旅游和旅游理事会

罗勒斯旅游地

利登, 2005

《和世界遗产一起生活》，挪威，罗勒斯：2012年5月13-16日，会议报告

www.tourismfortomorrow.com/bin/pdf/original_pdf_file/2012_case_study_destination_ro.pdf

<http://en.roros.no/2013/05/13/sustainable-tourism-in-world-heritage-rosos-mining-town-and-the-circumference/>

http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177531/3/R_2005_2.pdf

<http://whc.unesco.org/document/120072>

导则5与游客交流

本导则将解读与游客交流的重要性，以及如何通过更具文化契合度的方式实现有效的交流。

重要性

让旅游业变得更可持续意味着改变旅游活动在目的地发生的方式。一些变化会发生在旅游设施方面，但很大一部分是经营者、当地居民和游客的**行为变化**。我们深信，为了使旅游业变得更加可持续，您需要与游客进行有效交流，这就意味着您需要向旅游经营者和当地居民寻求帮助。

1. 制订一份可供目的地参考的清晰的行动计划，以及能为每个人所理解的关键信息

您需要弄清楚遗产专家、旅游部门工作人员以及当地居民希望（和需要）在游客面前如何描述他们的遗产地。换句话说，您必须明白您的遗产地是什么以及它的突出普遍价值是什么。您的描述需要**语言清晰**、简洁和易懂，而不是理论化、技术化和词不达意。但是也应避免过分简化。

如果已经有了一些资料，您则可通过**制定交流策略**来明确主要交流对象群体和交流目标。您既可以**协助编写有关当地遗产**及更广范围的目的地的**解说**，也可委托第三方完成。一些重要的世界遗产地已经推出了关于其突出普遍价值（OUV）的简洁易懂的陈述。例如：世界遗产地瓦登海就以“瓦登海小五”项目，包括简单的小故事、解释和“小五考察团”等形式让人们体验并学习当地生态系统内的物种知识。

表述是否清晰是交流的关键。那些最成功的目的地会研究如何使他们的故事在遗产地的不同地点（从机场、车站到旅馆客房或者公共场所）都能有效交流。**优秀的解说策略往往能引导游客的参观活动，并激发他们的学习兴趣**。好的解说策略还应当吸引**游客再来**，并让他们相信这里的故事会不断更新，亦或让他们觉得这些故事如此丰富，以至于每一次到访都将是**一次全新体验**。

您需要**确定遗产地市场营销中的利益相关者**及他们的合作方。大多数情况下，目的地都拥有各自的营销人员和营销预算，因此必须**对这一过程施以影响**，从而利用营销沟通实现战略中的可持续旅游目标（见导则1和导则2）。可持续旅游沟通始于消费者开始选择其目的地之时，并一直持续到他们返回家中。一旦游客到达了目的地，由于其期待已被预设，若此时才对他们的选择加以干涉往往已经太迟。**可持续的旅游要求游客理解遗产地的价值、特征以及原真性**，并通过游客态度和行为的改变反映出来。

向潜在游客**清晰地阐明这些世界上最重要的历史场所能提供的美妙体验**，但也要让他们了解这些地方的旅游并不是“没有约束”的，而是**有限制条件**。某些行为对遗产或其当地社区而言是不恰当的（参见“旅游业对琅勃拉邦僧侣的影响”案例研究）。游客认识并尊重地

方的一些限制，也能使之成为一生一次的独特经历。

明确准入政策：

- 遗产地是否在任何时间都对游客开放？确保所有的限制条件都非常明确。
- 应事先告知游客是否需要购票。
- 您的遗产地是否只希望接待过夜游客？如果是，您需要设定相关机制来限制当日往返的游客。

上述政策需因地制宜，适应当地旅游部门以及社区的实际情况。**还应经过深思熟虑和妥善的沟通。**否则就可能导致武断的推论，认为一切旅游业都是百利无一害的。

过份的营销会给当地居民带来麻烦。对遗产地过份的营销会导致游客在体验到当地的现实生活后倍感惊讶和失望。在对世界遗产地进行宣传时，不仅要传达游览的愉悦之处，还应提及一些当前的**社会、文化和环境现状**。

2. 确保目的地的旅游营销利用了世界遗产身份所具有的潜在附加值

越来越多的证据表明，**世界遗产**是吸引国内外市场中文化旅游者的**强有力品牌**，包括吸引那些原本可能完全忽略了该目的地的人群。这些**文化旅游者的消费更高，游览的时间也更长**，同时也更有可能对可持续发展、突出普遍价值和当地文化予以关注。植入**联合国教科文组织的品牌**对一些目的地而言可能有助于改变游客类型，而这些改变是有益于发展的可持续性。

对游客市场的细分非常重要。不同的游客类型在生态或文化阅历或者经济方面的影响力也是有差异的。某些类型的游客，相较于其他人具有更大的生态和文化阅历，而另一些类型的游客可能带来更多收益。**寻求与适应目的地战略的市场区间的对话，这可能带来游客数量的减少，而经济效益的增长。**

确保旅游商业能够**理解**强调联合国教科文组织世界遗产身份在其自身营销中的**潜在价值**，并**共同努力推动这些商业的可持续发展**，使其在旅游的可持续管理中发挥积极作用。某些遗产地，如菲律宾的维甘古城，通过面向旅游行业的各类培训，让他们更好地理解遗产地的潜在利益及其突出普遍价值（OUV）。

确保目的地从事营销的专业人员**认识到遗产地的有关交流必须具有战略性**，并有利于可持续发展。**营销必须实现投资回报**，但也可以**传播目的地的相关重要信息**，并建立与游客间的关系，这些游客可能对资金筹集或有战略价值的其他活动具有重要意义。**营销不仅仅是販售假期。**您必须能向旅游部门展示，推动可持续发展是实现高质量旅游的一部分，而不是沉重义务。

3. 让遗产地更加通俗易懂

应把遗产地**有关的关键信息**以一种易懂的形式或在可及的场所内**汇集在一起**。提供**优良的解说**是世界遗产地的**义务**。游客必须能够便捷地获取所需的实用信息，这些信息的语言必须是他们所能读懂的，并且是在家中便可获得。最基本的方式通常包括网页和社会媒体。

每个世界遗产地都应至少拥有一个基本网站。然而令人惊讶的是，很少世界遗产地能够让游客通过简单的网页搜索找到相应语言版本的网站。如果您希望可以最大程度地发挥与游

客对话的能力，那么您就需要让可持续发展成为主要趋势——使遗产地网站成为人们了解遗产地的基本途径。**目的地的动态网站向人们提供所需的一切信息**，包括护照、住宿、餐饮、零售、休闲以及当地的社区和文化资讯。世界上多数地区，只要略微花费一些成本，或者甚至不需要成本便能**轻而易举地获得网站模版**。一旦成为世界遗产地，网站点击率将即刻得到大幅增加。

对那些希望远程体验的游客来说，**故事要尽可能简单易懂。利用各类媒介**，人们总能找到途径获得遗产地信息。应当注意的是许多对此感兴趣的人可能在身体或视力方面患有缺陷，这一状况限制了他们对遗产地的体验，因此需要为他们提供其他可行的方式。许多人可能希望不通过实地游览便能学习和涉猎遗产地的遗产价值，因此要**尽可能完善目的地的在线体验**。上述所有方法都将推动遗产地的口碑营销。

与保护专家、旅游专业人士以及所在地社区合作，**制定基本原则**或行为准则，这可以成为有益的行动——**它让各利益相关方参与有意义的磋商**，探讨什么行为对目的地而言是合适与否。对当地社区社会和文化习俗的解释能减少许多游客的担忧，并使他们了解哪些情况可能会对遗产地造成不自觉的破坏。您必须意识到**行为准则只有进行交流才是最好的**。我们很可能写下一长串的内容印在小手册上，但这么做的效果却极为有限。相反，**尝试制定简单的五点行为准则**，并把当地人变为有效的传播者。**例如**，可以在每辆出租车内的显著位置展示良好行为的五点内容。

向游客提供他们所需的简要信息，如遗产地的游览指示以及不同的景点等。**不要忘记提供一份基本的地图**。这可以发挥两个关键作用：

- 帮助游客找到路线和方向
- 还可以就提升游客体验提供相应的建议，同时减少游览中的不利因素

当然，还要确保所提供的信息的语言是游客（书面语言或视觉语言）能读懂的。

在游客抵达之前帮助他们选择绿色环保的交通出行和住宿方式。利用游客出行前参考的网站分享您所提供的信息和服务，传达其他更为先进的替代方案，并指出它们可能带来的益处。

- 这些替代方案是否更加便宜？
- 它们是否可以提供更佳或者独一无二的体验？
- 它们是否更加可靠、更加有趣，或者能更有效地给当地人民带来利益？

推动人们做得更好

避免以大量文字形式的解说牌作为首选。世界正发生着改变，由于语言障碍，大量的文字解说可能不为众多国际游客理解。事实上，的确可以专门设置一个地方安放解说板，**但许多博物馆和游览景点正逐步放弃这种做法**。他们会用更富创意的方式，**通过人而不是书面的解释**来讲述遗产地的故事。多数遗产地都将拥有一个由优秀导游组成的网络，这些导游将担任解说和讲解的重要角色。遗产地还将与各类导游组织合作，从而确保这些导游能获得必要的职业培训和资质。

把可持续发展变为目的地交流的主要内容。如果把关键的可持续发展信息加入到讲解

中，则能使最大数量的游客对这一概念形成共识。您最不希望看到的是这些信息被分散置于多处，如此一来，关键信息就会在其它信息的干扰中丢失殆尽。对目的地而言，其自身所具有的独特性、真实性和场所感是营销推广的重要资源。

利用**世界遗产地身份**吸引媒体关注，并与之合作向大众传达重要信息。也**就是说既要为媒体提供适当的素材，也要与之合作，以撰写新闻稿等方式进行叙述。**

与同行合作，**营造“打包式的”旅行体验。**人们希望以一种独特的方式游览世界遗产地，或者满足自己特殊的兴趣，如今这一市场需求日益壮大。通过与地区内的其他遗产地合作，或者与主题相关的其他目的地合作，**吸引有了解意愿的游客前来，把您所在的遗产地纳入到整个行程之中。**

4. 富于创造性——在整个游客体验周期内，就所有相关内容进行交流

游客抵达目的地后，再试图改变他们的行程，并影响他们在目的地的行为已为时过晚——**确保您能在游客出行前将关键的信息通过旅游手册、预订网站或其它媒体传达给他们。**这也是各利益相关方需要竭诚合作的另一个原因。“**旅游行为**”往往在实地游览发生前的数月便已开始（如通过在线调研），并持续到遗产地游览的整个过程中以及旅行结束之后。人们回到家中，也可能想要进一步了解目的地、遗产及遗产的突出普遍价值。能够让游客在游览结束后依然保持兴趣并维持与他们的联系，对于某些战略目标的实现，如资金的获取等具有**关键作用**。渐渐地，人们在机场、火车和汽车上也能更加便捷地上网，因此能与他们在这些场所实现沟通也非常有价值。

设法让目的地的叙述和解说设备发挥最大功效。好的世界遗产目的地能确保不同的**博物馆和游客中心**对遗产地的不同方面互补地进行说明。例如，英国的哈德良长城就在整个城墙的不同位置对罗马人生活有不同方面的解说。应该帮助目的地内的博物馆和游客中心意识到自身与目的地是**互惠共赢的关系**。应鼓励博物馆和游客中心合作，共同完善故事和解说内容，加深游客体验。

专门的游客解说中心或讲解中心的确能使某些目的地受益，但许多人往往误认为讲解中心是遗产地的解说的全部，并过分强调硬件设施。其实，往往还有其他能够传达突出普遍价值和重要信息的方式。问问自己是否想让一小部分的游客去往一个专门介绍遗产地突出普遍价值的博物馆，还是希望绝大多数游客在离开后都能对目的地的重要信息有一个基本的认识。**如果您想让几乎所有的游客都学习到一些东西，除了游客中心，您可能还需要更多的渠道来交流。**

交流并非始于世界遗产地，也不是在这里终止。如果您无法对整个目的地都加以利用，那就错失了许多可以影响游客行为和理解，甚至给这些行为和理解带来战略性改变的重大机会。研究表明，短假游客花在**博物馆和美术馆中的时间不到旅游总长的10%**——这意味着其余90%的可以用于信息交流的假期体验可能被浪费了。需要**与商界及当地社区进行合作，寻找与游客交流的机会。**某些目的地现在已经实现了在机场和火车站、旅馆房间、酒吧和餐馆内向游客传播信息，并巧妙的将解说贯穿在整个游客体验过程中。**想想您希望游客了解到什么，以及他们需要哪些实用的信息使自己的行动更加可持续。**在此基础上，通过创新和鼓励

的方式来使之实现。**实现的方法不需要很复杂**，可以通过最简单的媒介，如把关于突出普遍价值的解说词印在餐馆的桌布上或者盥洗室的墙壁上。

瞄准能触及最大多数游客的媒介，并创造性地利用它！游客没有义务来倾听您要说的话。这只是一种选择，同时您可能不得不与其他那些铺天盖地的信息来源竞争并打败它们。**衡量交流成功与否的唯一标准就是人们是否得到了信息并按此来行事**。有些目的地依靠低端科技和低成本解决方案便得到了令人惊喜的成果，例如把目的地的出租车司机变为突出普遍价值的宣传员，或者利用如手机应用一类的新技术。许多社交媒体平台，如脸谱（Facebook）、推特（Twitter）或者领英（Linkedin）都对用户免费开放。**要从简单和科技的角度去思考**——从引导线到排队的地面、旅馆房间内的宣传品以及杯垫等都可以被加以利用。**书面的指导效果有限**，因此可以尝试视觉化的解说。与当地艺术家或艺术类组织合作，寻求新的角度，并学习新的交流方式。

交流的目标应是为了让之前知之甚少的潜在游客对遗产地的人和环境有更深入的了解，使他们在游览过程中主动做出有利于可持续发展的行为，并最终成为目的地的支持者以及潜在的捐助人。**我们把上述过程称为“参与阶梯”**：好的目的地可以通过营销、遗产保护、产品附加值以及有效的募资等各种手段的结合，出色地完成这一目标。

5. 在最适宜的区域进行遗产地及其突出普遍价值的解说

利用讲解和解说把游客集中在不太可能对遗产地造成破坏的区域。遗产要素和突出普遍价值的属性往往对游客带来的压力极为敏感，因此，通过解说延长游客在**低敏感度区域的停留时间**往往是有益的（见**导则8**：游客管理）。

6. 通过不同群体散布可持续旅游关键信息

在目的地内与游客进行的多数交流都由旅游从业者而非遗产专家来进行，因此**需要对旅游从业者进行培训**，并帮助他们传达关键信息。**来自当地社区的导游**不但作为接待人员能让游客感到宾至如归，也常常对目的地进行解释，帮助游客进行选择，进而也能对吸引某些形式的资助，如游客赠予（见**导则9**：融资与投资）起到重要作用。

开展针对目的地的简单易懂、广泛可及的培训课程是十分有用的，这些课程可以帮助导游解释遗产地的突出普遍价值。**可以把导游带到现场，向他们解释某些管理问题**（如高峰期人流），并邀请他们为游客提供建议，使游客做出有利于遗产地管理的选择。**例如**，导游们的建议可能有助于把游客分散至目的地内的更多景点，减少高峰拥挤，并通过购买当地产品、商品和服务进一步扩展经济效应。

多数情况下，**酒店和交通供应商都会向游客发送宣传、预订和确认的邮件**，因此可以在这些现有的交流方式中增加一些内容。酒店和交通提供商也在房间和其它地方提供行程指南，因此**要与商界合作，帮助他们提升交流所需的遗产知识**。作为回报，**要求他们在各自的文本中传递相应的信息**，从而帮助改善遗产地的管理。

与当地学校和大学合作，确保在遗产地及其附近成长的每一个孩子都能对遗产地、遗产突出普遍价值及其面临的管理压力有所了解。当然，作为一种学术活动，这种做法本身就有其重要意义和价值，但它也为目的地未来的可持续发展奠定了基础。今天的孩子在明天将成

为企业家、出租车司机、导游、酒店经营者、店主等等。要通过教育和支持当地居民，使他们成为有力的、充满热情且知识广博的交流者，**为长远的将来奠定基础**。这一切都是为了把下一代变成遗产关键信息的传播者。

7. 利用交流机制与游客建立持久的关系

在游客结束游览后继续与他们保持交流。毕竟，游客并非仅是一种获取收入和支持的直接资源，往往也是解决长远战略性挑战的关键所在。**优秀的目的地和好的旅游企业会留下游客的联络信息（获得允许的情况下）并与之保持联系**，既是为了商业目的同时也出于战略价值方面的考虑。那些可能已对某个保护项目进行出资捐款的游客，或自愿加入某个项目的游客，亦或仅仅对当地社区及其经济状况表现出一点兴趣的游客，都可能愿意对目的地及其保护进行资助、给予帮助或支持。

文化游客往往受过高等教育，他们通常比较富有并且掌握熟练的技能——这些游客应被视为有利于目的地的潜在资源。**他们中的许多人都可能在遗产地有过终生难忘的经历**，如果能使他们了解遗产地的需求，并看到自身的技能如何可以帮助当地社区和/或当地的保护，他们也可能愿意（在停留期间或之后）提供协助。对于那些资源匮乏并且面临巨大困难的遗产地而言，这可能是开展一些关键任务的途径。**一些游客可能在公司从事公司和社会责任的工作**，这些游客将可能为保护项目或社区发展项目提供更广泛的支持和资源。

设计一些途径，使游客在返程后能够继续作为世界遗产地的“朋友”和“支持者”。利用社会媒体分享您所面临的挑战、取得的成功和相关行动计划。**努力使游客感到自己是关注和帮助遗产地管理的全球大家庭中有一员**。对一些遗产地来说，这是一个巨大且尚未被开发的潜在资源。它既可以低成本地由用户自愿提供管理，也可以更为专业地通过会员费和专家管理来实现。**不同的遗产地适用的解决方法也不尽相同**。

导则5 – 案例研究：勒罗斯矿城及周边地区（挪威） Røros Mining Town and the Circumference (Norway)

遗产地简介

古代纪念物和建筑部门（里克圣蒂克瓦尔雷）的总检查员首次认识到勒罗斯矿城遗产所具有的潜在价值还要追溯到1922年。当时当地主要的政治利益相关方并未认识到保护的**重要意义**，他们深信现代化和城镇发展更加重要。尽管如此，当地还是就八座建筑的保护发起了一份建议书。从此，特别是在罗勒斯的独特价值受到广泛的认可并被列入联合国教科文组织世界遗产名录（1980）以后，当地的保护取得了巨大的进展。然而今天，罗勒斯的突出普遍价值受到许多方面的威胁。随着旅游业成为最主要的经济活动之一（大约每年一百万游客），鼓励旅游业的各利益相关方和游客们加入到推动保护和可持续发展的行动中来已是刻不容缓。



该遗产地采取了哪些行动？

罗勒斯的**目的地管理组织**曾发起了“**当好有知识的东道主**”计划。通过这一计划，目的地引入了针对旅游商业的认证机制，提升和确认主要的旅游参与方对罗勒斯历史和文化的认同。2012年罗勒斯的努力得到国际的认可，被世界旅游和旅行理事会（WTTC）授予“**目的地旅游未来管理奖**”。

战略优先项

- 推动旅游业的相关利益相关方对遗产地突出普遍价值的理解。
- 将突出普遍价值的推广工作交给旅游业经营方和主要的旅游业参与方。
- 通过市场营销部门来影响游客所接收到的信息。
- 确保整个目的地都能分享可靠、一致并且以突出普遍价值为导向的信息。
- 向主要利益相关方宣传可持续旅游的原则。
- 在目的地的商业经营者之间建立团队精神，向共同的目标努力。
- 直接介入影响游客的满意度、旅游收益的分配和游客停留时间。

哪些做法有效？

旅游业、商业和政府的相关雇员必须主动学习有关当地社区和历史的课程，以共享信息并获得对自身历史的自豪感。

商业经营者和个人通过参加课程开始相互了解，并由此对目的地所能提供的一切有更清

<http://en.roros.no/2013/05/13/certification-program-knowledge-to-be-a-good-host/>

www.tourismfortomorrow.com/bin/pdf/original_pdf_file/2012_case_study_destination_ro.pdf

晰的认识。同时，他们能作为一个“目的地团队”来共同合作，销售各自的产品和服务，并提供一致、丰富和完整的旅游信息。

为了获得认证，各参与方都需要填写一张“库珀卡”，卡上包含了罗勒斯五条不同但强制性的导游路线和景点。这么做的目的是让从事旅游业的每个人都能最直接地体验所在地提供的各类活动，而饱含“激情”地对目的地进行推广。

认证计划完成以后，每个参与者都会收到“马蹄铁徽章”（马蹄铁是当地历史和身份的象征），激发他们共同的自豪感以及与主要行为方的价值观认同

遇到哪些难处？

与许多其他世界遗产地一样，当地人认为罗勒斯的遗产提名以及保护义务是一种限制。与新的贸易或产业机遇的竞争中，历史遗产往往成为失利的一方。

如何获得支持？

在一种多利益相关方和社区参与的管理方式推动下，罗勒斯已成为一个充满活力的旅游目的地。当地的旅游活动的管理目标是确保游客满意度以及创造旅游业对当地人的广泛价值。

诸如“当好有知识的东道主”、“领养房子”以及“世界遗产与年轻人”等培训和交流行动，都通过赋予当地人口在罗勒斯的保护、管理和推广过程的权力，最终推动了对遗产地突出普遍价值的理解和重视。

有哪些成果？

如今，已有超过100个公司加入到“当好有知识的东道主”认证计划中，已录取员工400余人。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

罗勒斯的案例展示了如何在旅游业的利益相关方内部鼓励对世界遗产地及其突出普遍价值的理解和尊重，并让他们参与这些信息的传播。这是推动遗产保护，鼓励更负责任的旅游经营及游客行为的强有力的工具。此外，那些很好地理解了突出普遍价值的游客能够连贯地认识到目的地所提供的旅游服务，也因此更可能得到满意的体验，进而成为“遗产支持者”以及潜在的市场推广者。

导则 6

旅游基础设施开发的管理

本导则将告诉您为何基础设施建设对可持续旅游极为重要，以及如何开始开发合适的基础设施。

重要性

世界旅游理事会认为，**基础设施是推动旅游增长和业绩最重要的关键因素**。在大多数目的地中，游客用于遗产的花费只占其总花费的一小部分；大部分旅游开支在于交通、住宿、餐饮、零售和休闲等。通常，**遗产管理者**的工作并不包括了解旅游市场，但为了从游客那里获取最大的经济利益，他们需要开发能带来利润的旅游**产品、旅游服务**或合作关系。这笔额外收入反过来又会有益于遗产地的管理和可持续发展。

在进行旅游目的地开发之前，您应该**了解所在地商业现状**，例如，**如何持续性地鼓励游客增加消费**来使遗产地和/或当地社区受益？您还必须清楚的是，旅游业往往**带来某些社区人口的大幅增长**，特别是在旅游旺季，这种增长会为目的地整体可持续发展带来许多问题。

1.启动总体规划程序以确保基础设施建设既符合未来的旅游发展的目标，又不会破坏遗产地的突出普遍价值

确定能影响目的地未来物质环境发展的主要利益相关方。应在第一和第二阶段确定您所在的遗产地是否适合旅游增长，以及开发的最优途径是什么。通常需要长远手段来控制基础设施建设。

对于那些年游客量涨幅在20%至40%的遗产地，不得不对增长进行控制或是建设基础设施来应对这种增长。**您或许需要**具备水、废弃物、交通、旅游预计和市场分析等**专业知识的人员共同参与**，才能把目的地的不同要素有效地联系起来。

首先要弄清楚需要做些什么才能使当下的旅游业更加可持续，以及如何实预期目标范围内的游客增长。制定无法实现的目标是毫无意义的，但如果现有或未来的需求超过了当下基础设施的承载力，则必须有相应的应对方法。这或许意味着必须通过一些手段来控制游客数量，或者需要建设新的设施。

如果人们无法抵达您的遗产地，或订不到住宿，那么无论您如何鼓励，他们也无法成行。许多目的地的客房在旺季都有较高的入住率，而且（没有新的旅馆）无法接待更多游客。**如果没有多余的接待能力**，或者提高接待能力会带来不可持续的后果，那么**您的目的地有两个选择**：

- 利用世界遗产和景点的故事吸引游客在淡季前来，这样也会使当地人在一年当中持续在旅游业获得就业机会。
- 不要试图增加游客数量。相反，应当制定并实施一种可以改变游客类型的战略，吸

引更高消费、更能产生共鸣和更加可持续的游客群。在这一过程中可以利用世界遗产的身份作为驱动力。

某些只有很少或根本没有旅馆设施的遗产地已发明了一种“寄宿”机制，游客可以与当地人一同居住。这也让当地社区更多地分享了游客收入。

为了使旅游业更加可持续，我们需要谨慎考虑交通设施建设来尽可能减少二氧化碳排放和交通拥堵。更可持续的旅游还需要尽可能地减少住宿带来的生态影响：一方面这可以通过良好的管理实践来实现，另一方面还必须对水源、可再生技术、食物和废弃物的管理进行战略思考。应向旅游企业提供关于废弃物处理系统清晰的指南，包括对废水、固体垃圾、和其它污染物（如光和噪声污染）的处理、再利用或者安全排放。您也可以鼓励企业对节能和可持续发展作出公开承诺。基础设施研究必须放眼于广阔的旅游业，否则得出的结论将是偏颇或有缺陷。

2. 为目的地制定一份空间总体规划

对包含世界遗产地限制和义务的总体规划进行投资。许多目的地将投资上亿美元进行开发。无论从商业角度还是遗产保护的角度，如此大规模的投资都需要一个总体规划来界定增长的限度。总体规划需要专家的支持，或者至少需要遗产专家和规划师们共同努力来制定一份清晰的规划：

- 能或不能开展某些活动的地区
- 所有开发都应遵循的要求
- 为什么作出这些决定

最重要的是让利益相关者们相信遗产地的未来是可以被建构、影响并最终根据一定的目标进行设计的。很多成功的遗产地都是以此来确保实现他们所期待的结果的。您需要为旅游业制定一份先进的计划来保护和尊重重要的遗产，并帮助当地居民实现他们期待的结果。与之相对的则是一种放任式的途径，保护者们将一直通过被动的反应与旅游发展的负面效应做斗争。

公布总体规划使旅游经营者、社区居民和遗产保护者都能了解遗产地不同区域适合的开发类型。没有哪个旅游经营者愿意听到自身的发展受到所在区域的限制，但更糟糕的是将大量资金投在了不大可能被批准的项目上，因为这些项目可能会破坏遗产地的突出普遍价值。在有些时期大量的金钱可以使项目开展，然而，一旦破坏了遗产的突出普遍价值，投资必定是失败的，因为突出普遍价值是对游客的吸引力所在。

3. 根据战略目标预先规划基础设施

位置非常重要。旅游设施所处的地理位置——包括机场、火车站、公交车停车场、酒店、经济型旅馆、餐馆、酒吧、咖啡馆、博物馆、零售店等——通常决定了游客会在何处消费，谁将从中获利，以及哪里会产生游客的生态影响。改变基础设施的方位可以给遗产、当地社区及其文化和生活质量带来深远的影响。如果战略目标是当地人增加经济机会，那么应当把那些有经济效益的旅游设施布置在本地人可以拥有、管理或工作的区域。为了遗产管理，可能需要将基础设施搬至离遗产较远的地方，或者在一定的距离以外新建基础设施以确

保诸如水和废弃物等资源得到有效控制。需要注意的是，这个过程中很可能出现重要的经济收益并没有惠及当地社区的风险。

一些地方已经在离遗产地**较远的区域建造**基础设施来满足其需要，这种做法有利有弊。其弊端在于游客的吃、住、购、娱等活动发生在它处，给遗产地带来的经济效益有限。在这种情况下，处于劣势、受到遗产地限制的一方和从中获益的一方**无法平衡**。此时，遗产地常常需要一定的机制将部分收入补给当地居民（见**导则9**：融资与投资）。**如果您的基础设施恰好位于不适当的位置，那么您需要考虑：**

- 在一个更为适当的区位开发经济基础设施
- 在您所面对的基础设施限定内解决问题
- 或者创造一种“反哺”机制，利用远处基础设施的收入补给遗产地管理成本。

规模非常重要。较大的企业由当地人经营的可能性较小，但通常它们更高效、更多产，同时给当地居民的工资也较高。大型企业因为其规模，可以为更多游客提供更便宜的服务，但由于这些企业的利润往往不会惠及当地、本地区甚至本国，其经济可持续性会受到一定影响。另一方面，地方层面的可持续旅游计划往往缺乏规模和承载力，无法满足遗产地大部分游客的需要。最重要的是，小型企业无法像大型企业那样提供全年的高技能的就业机会、薪酬或者职业进阶机遇。

遗产地面临的挑战是在能够提供高质量就业和旅游服务的大型企业和由当地经营和管理的小型企业之间找到平衡。应**支持当地社区发展自己的企业**，让这些企业达到实现受益最大化所需的规模。**解决方案之一**是探索旅馆及其他基础设施领域的不同所有制形式，从而使当地社区或居民团体可以在目的地分一杯羹。

质量非常重要。希望体验文化和世界遗产的游客更具经济价值，但他们对质量有更高的期待。目的地旅游业收益最大化的保障与产品质量息息相关的，尤其是住宿条件。**如果遗产地缺乏足够好的住宿条件**，则可能严重影响当地的经济状况和游客量。为游客提供高质量的住宿越多，他们在遗产地的消费也越高。您必须清楚自己所在目的地的住宿质量是否正限制了从特定类型的游客那里获取经济价值。在此基础上，您需要与**企业合作提升质量**。一些旅游目的地已经为那些愿意提高服务标准的企业提供了一系列质量改善计划和激励计划。**认证是一种对开展正确开发的投资者的奖励途径。对那些具有额外贡献的投资者应给予一定激励，例如在世界遗产地的网站对那些在可持续发展方面表现最突出的企业进行宣传。**

承载力非常重要。通过对旅游业的了解（见**导则1**：理解遗产地旅游）您应能发现目的地的承载力曲线。多数情况下，在现有的住宿量接近接待能力时会出现**一个高峰期**，而当其大大低于接待能力时则出现**平缓或非高峰期**。**提升目的地经济效益并确保当地人全年就业的最直接的方式之一**便是增加非高峰期的游客量。这仅需很少或根本不需要新的基础设施投入，却能极大地影响目的地的使用效率。简单地创造更多的高峰接待能力往往是误入歧途且不可持续的。

所有权非常重要。在许多目的地，当地人口往往只能获得较低技能和酬劳的工作机会，因此在为您的遗产地制定未来规划时，应**思考基础设施的开发方式**是否能让当地社区整体受

益。有许多所有权模式可以使当地居民拥有基础设施或成为股东。一些目的地通过个人或企业之间的合作来提供旅游产品、服务或体验，他们**通过这种模式的投资给当地居民更多的权力**。所有权给予当地人更多的控制力和获得利益的机会。然而，所有权并非总是重要的，旅馆的多数营业额来自工资，而利润往往只占营业额的极小一部分。

交通和线路非常重要。在许多世界遗产地，**是否能控制交通是建立可持续系统的关键**。目的地管理者应当与交通服务者一起**制定旅游路线**并鼓励更加可持续的交通方式。这种协作的成果能影响游客的行程、消费以及他们产生的环境影响。一些**简单的**设置例如设在遗产地入口处的**盥洗室**可以**减少**遗产地内的**用水和废物处理**等问题。

4. 一切发展都要尊重和保护世界遗产地的突出普遍价值及其环境

首先，**旅游目的地有责任**通过规划和“开发控制”来保护遗产地，**使其免受不负责任的开发活动的损害**。世界遗产地本身及其身份是旅游目的地最重要的资产，**一切为基础设施的开发而进行的规划都需要以对世界遗产地的尊重和理解为基础**。其中最重要的是对遗产地场所感和独特性的保护。这些导则制定的基本前提是当地珍惜世界遗产的地位，并且具备一定的规划控制体系来避免不当的开发活动。**应努力保护目的地的场所感、独特性以及真实性**。在不得不建造新的基础设施的情况下，**应与规划控制的相关人员紧密合作**，从而使其认识到平衡遗产保护和发展需求的必要性。

5. 获取并鼓励投资以实现您的规划

鼓励私有部门开发基础设施。管理方的任务是**界定发展的指标**——规定在旅游目的地范围内什么项目（以及在哪里）是合适的。这通常意味着真正发生的开发活动将是商业的行为。

设立社区基金来帮助当地居民以及社区获得向游客提供商品、服务和产品所需的资本。相对较小金额的原始资本可以使当地人在市场中占据一席之地（见**导则9**：融资与投资）。

确认遗产地需要的公共区域或是免费设施，并设法提供这些服务。对于这种状况，最重要的是为寻求特定的投资研究并构思一个有效的案例（见**导则9**：融资与投资）。

导则6 – 案例研究：康沃尔和西德文矿区景观（英国） Cornwall and West Devon Mining Landscape (United Kingdom)

遗产地简介

康沃尔和西德文矿区景观由10个不同的矿区景观组成，于2006年被列入世界遗产名录。该遗产地面积约20,000公顷，是英国境内面积最大的世界遗产。**这片多样性的地区曾急需有效的旅游基础设施来应对那些多人共同所有和有限的核心资源带来的挑战，并充分发挥世界遗产地的潜力。**此外，应对这些问题恰好发生在史上最严重的一次全球金融危机期间。



该遗产地采取了哪些行动？

为新的遗产地建设相应的游客设施**需要大量的合作性投资**。2007年，英格兰农村开发项目（RDPE）开启了一项资助计划，而该遗产地也提交了项目意向书。意向书中**明确了需要用一种综合性的方式建造适宜的基础设施**，不单单为旅游业，也必须提升产品、贸易、参与和推广。在受到正式的投标邀请之后，该遗产地最终获得了240万英镑的资助，并组织了‘发现不凡’（DtE）项目。该项目于2010年1月启动，在11个合作矿区景点投资100余万英镑用于改善游客设施，并改进了对整体景观的解说，从而帮助游客理解康沃尔地区矿业的历史及其作为世界遗产的重要性。

战略优先项

- 通过改善游客设施、游客信息、讲解和向导设施，提升该遗产地的“旅游产品”和游客体验。
- 落实世界遗产地重点和地区中心，为游客提供战略性的世界遗产地解说和介绍。
- 建立更广范围的旅游产业之间的联系，使乡村旅游企业获益于世界遗产的身份。
- 向目标市场宣传改善后的旅游服务。
- 改变游客对于世界遗产地景观的认识，吸引游客去康沃尔和西德文地区游览。
- 鼓励游客做出有利于环境可持续发展的选择。

哪些做法有效？

对基础设施的投资使得DtE项目可以投入资金**制定一个高效的综合性营销战略**。这一**战略的重点是建立旅游部门间的联系，并广泛推动世界遗产地成为文化旅游目的地**。这一举措对遗产地内的11个景点产生了重要影响，并使旅游部门供应链的贸易得到了发展。这些活

动也产生了实在的效益，例如曝光度、游客花费、就业岗位的增加，并有持续增长的势头。例如，该项目实施过程中，**游客在遗产相关商业上的支出上升了20%，游客的支出/相关商业的收入平均同比增长了138%**。游客也表示世界遗产地的特定信息是他们来到康沃尔的原因，这一比例从14%上升到32%，9个景点中有8个将迎来访客人数的上升。

遇到哪些难处？

当时，康沃尔和西德文的世界遗产地必须在历史上最严重的世界金融危机期间开展和落实计划。他们必须在变化莫测的经济环境中对游客行为、游客兴趣以及游客支出等问题进行探索。此外，该项目还遭遇了数据的不稳定。**当地政府的资源已不可同日而语，且地方商业也不得不优先考虑应对经济衰退带来的挑战。**

如何获得支持？

当时DtE项目的工作人员非常清楚，**项目的成功很大程度上取决于和所有利益相关者持续的、战略性的沟通**，激励他们参与该项目，尤其是在当时特殊的经济状况下他们必须工作。这种开放式的对话使当地企业和主管部门**一开始就参与进来成为计划的主导者**，从而建立起价值链上的必要联系。

哪些做法有效

这个为期3年半的项目为康沃尔和西德文地区的各方面都带来了收益——基础设施建设、更多利益相关者的介入以及多领域的参与（遗产、艺术、旅游、景观和社区合作）。当前，超过400家当地商户都积极直接地参与到这个项目中。该项目为游客和当地商户提供了优质的数字化工具，为交流对该遗产地的深刻理解和高品质体验提供了平台。

事实上截止去年11月，“世界遗产合作伙伴”项目已经连续两年在多个专题上获得康沃尔旅游奖。其中，作为自给自足并且可持续的旅游目的地，该项目获得两次金奖。

其它遗产地可以从中学到哪些经验？

在开发一个世界遗产地的基础设施时，**要考虑哪些关系能帮助项目平稳过渡**。对于优化游客体验而言，获取改善所需的投资并不是唯一重要的。康沃尔和西德文地区认识到了这个根本问题。**资金将用来为变革买单，但若没有当地商界和政府的认同和支持，这一过程将可能变得极为缓慢。**

通过**社区及商界间全面的合作**，康沃尔和西德文地区在经济衰退的时期实施并执行了一项明确且富有成效的综合性市场营销战略。遗产地不但生存了下来，而且获得了繁荣发展。“社区认同”是遗产地成功的关键，这也是为何关于这一概念的讨论几乎贯穿了整个工具手册。因此，在制定您的旅游战略和实施计划时，必须对认真考虑这一问题。

更多详情请参看“发现不凡”（DtE）的**项目评估总结报告**。

[www.cornish-mining.org.uk/sites/default/files/WHS DTE Project Evaluation Summary.pdf](http://www.cornish-mining.org.uk/sites/default/files/WHS%20DTE%20Project%20Evaluation%20Summary.pdf)

导则 7

通过旅游产品、体验和服务增加价值

本导则是关于如何通过开发旅游产品、服务和体验来保护世界遗产的突出普遍价值、吸引游客，并使当地社区受益。

重要性

让旅游业更可持续通常意味着要改善目的地提供的旅游产品、体验和服务。其中最关键的是要用一些改进的项目代替那些过去不太可持续的旅游服务。

为当地社区和商户提供一个积极的可持续的商业愿景也非常重要，对扭转当前错误选择和消极影响很有帮助。

1. 四个原因促使您为遗产地的可持续发展和旅游产品、服务和体验的原真性增值

1) 某些产品、服务和体验与突出普遍价值直接相关。

许多世界遗产地都是在传统社会经济体制下产生和持续演进的“文化景观”（例如菲律宾科迪勒拉山脉的巴纳威水稻梯田）。在这些情况下，您必须赋予这些景观中的旅游产品更多价值，以此延续传统的社会经济体制并保护遗产地的突出普遍价值。

2) 某些产品、服务和体验直接关系到当地社区的福利。

许多居民生活在世界遗产地内或附近的区域。他们提供少量的产品、服务和体验，并以此养家糊口。即使他们基本的经济活动不构成突出普遍价值，但他们的存在和基本生活质量对良好的遗产管理非常重要，毕竟经济困难的居民更有可能做出破坏遗产的行为。

3) “有特色的”、“正宗的”或者“独特的”应当是遗产地的卖点。

人们游览世界上最特别的遗产地是为了那些在其它地方看不到的产品、服务和体验。游客对目的地品质的感受非常重要，在一定程度上，这种感受可以通过改善目的地的产品、服务和体验来实现。先不考虑产品、服务或体验对当地社区生计和遗产突出普遍价值的重要性，好的产品和好的体验本身就可以给人留下好印象，并产生经济效益。

4) 多样化的产品、服务和体验本身就是更具活力且更加可持续的。

许多目的地的产品类别有限，这往往降低了其对抗风险的能力。可以通过扩充产品种类把风险分摊到当地社区和企业身上。

2. 确定可以或者必须要开发的产品、服务和体验

通过阅读导则1（理解遗产地旅游）和导则2（制定战略），您应该已经找到了更好的开发和强化游客体验和旅游经济的方法，从而为遗产地、旅游目的地和当地居民带来更多福利。如果您还没有找到这些方法，或许您需要回头再看看那些导则，并多关注一下相关的案例研究和参考资料。

由此，您可以考虑目的地需要什么样的产品、服务和体验。关于这一问题，不同的目的地会有不同的答案。例如，在某些地区，水稻或柠檬可能对保护突出普遍价值非常重要。因

此，当地应该想办法增加水稻或柠檬的价值（参考意大利的五渔村或菲律宾的伊富高梯田的案例）。其他遗产地可能更需关注导游的素质、住宿的质量或解说的形式。许多遗产地对突出普遍价值的陈述晦涩难懂，所以好的导游结合好的讲解以及新的参观形式可以极大地提升遗产地的体验。

同时，还需要**控制或禁止开发不适当的或破坏性的产品、服务和体验**。有些服务符合游客和商家的口味，但很可能威胁遗产的突出普遍价值。**应制定政策**或对其负面影响进行宣传，从而防止这些情况的发生。

3. 增加产品价值，使其匹配市场需求，最理想的是对较不可持续的产品、服务和体验赋予附加值

利用现有的零售渠道来销售商品。由于人们没有把一些基本要素结合在一起，例如在游客信息处、游客中心和博物馆内加入能体现突出普遍价值的产品，导致错失许多增值机会。应**寻找这些事物间的联系**并创造可以销售重要产品的市场。

增设可以使主打产品升值的旅游设施。有时候，旅游产品在未来的发展需要一定程度的现代化投资。例如，生产酒类的企业需要定期在灌瓶设备或新的卫生工序上进行投资，**这些基础设施**也会对一个社区未来的特色有着**重要影响**，甚至可能提升一个地区的突出普遍价值（参考导则6，关于发展旅游业基础设施）。

我们应当寻求一些谨慎的方式来**降低主打产品的生产成本**。一些效率极高的世界遗产地都通过对新技术或某些特定工序的机械化进行投资来降低农业生产的成本。当然，这会带来一些争议，比如这些干预是否适当，以及这些新技术新工序是否会影响该地区的真实性。但总会有方法能帮助生产者并且**不破坏**遗产地的突出普遍价值。

应在重要产品**品牌化**、市场化及提升其产地价值等方面进行**投资**。**全球富裕的消费者们越来越倾向于**在拥有独特产地或起源故事的产品上花更多的钱。对于世界遗产地生产的重要产品，在推广和销售的同时应当使顾客了解其价值（见**挪威韦加的案例**，该案例是附加值产品方面典型的案例）。然而，**不要指望**顾客能**立刻发现您的产品价值**，也不要期待顾客会自动地愿意在一些东西上花大量的钱。

产品价格应当反映出**它们对遗产地的重要性**。许多消费者在了解到他们可以通过购买特定产品来支持世界上重要的遗产地之后，会很乐意支付额外开销。**这些产品的介绍应该帮助消费者**建立这种意识，并在知情的情况下做出选择。

与旅游部门共同合作，使一些**重要产品**、服务或体验成为游客体验中**不可或缺**的内容。**游客往往非常希望**在遗产地获得一些**独特**、地道或不同寻常的经历。他们想要品尝、嗅闻、触摸、感受或聆听一些在家中无法尝试的事物。当然，最糟糕的情况下，这可能会使非物质文化遗产和文物变得虚假，因为它们是专门为游客设计的。然而，在**许多遗产地**，购物、消费或体验旅游产品都是以尊重遗产地并提升游客体验为目的的。

遗产地管理者需要**与企业家和社区合作进行产品的开发和供应**。正如导则2中提到的，当地居民应该参与到确认和发现这些机会的过程中来。想获得真实的体验，游客们必须由当地居民以一种他们觉得体面的、真实的和对双方都有利的方式进行引导。

4. 支持企业家和社区开发可持续的旅游产品、旅游服务和/或旅游体验

酒店、餐馆和商店可以在鼓励游客购买主打产品方面发挥重要的作用，因此要赢得它们的支持。这可以通过以下任意一种方式实现：

- 向企业和社区解释为什么游客会购买他们的产品、服务和体验。
- 把主打产品嵌入到企业和社区向顾客提供的服务中。

通过以上途径，消费当地美食或体验当地文化成了**值得鼓励的事情**，而且大多数游客都认识到以这种方式游览目的地会带来更好的游客体验。

5. 在需要销售以增加收入的产品、服务和体验上进行创新

我们居住在一个日益全球化的市场环境中，所以应对全球性加以利用。越来越多富裕的消费群体想要购买来自独特产地特色商品。与价格相比，这类消费者**更在乎产品背后的故事**。他们寻找那些世界遗产地独有的产品、服务或体验，因此为了获取此类产品的附加价值，**您可能需要放眼全球市场**。利用互联网来接触那些潜在的消费者，不但卖给他们产品，还要让他们了解产品的故事，以及该产品的地方独特性和对当地居民的重要价值。

6. 您的“知识产权”（IP）可能是最大的财富；利用它来创造收入

设法利用IP（知识产权）获取收入。许多世界遗产地都将成为全球性的标志景点，它们代表了最具生物多样性和最美的自然景观，也是人类智慧与创造力最重要的体现。**一般来说，与遗产地相关的企业有很大的商业价值**，而遗产地又常常拥有可以通过商业化产生收入的知识产权。世界各地的博物馆已经在这一领域取得了令人惊异的成绩。例如，对馆内的藏品进行复制做成可以推向市场的一系列商品，从而获得未来的保护资金。许多世界遗产地都可以这样制作人们想要购买的纪念品，从而为将来的管理和保护提供资金。

应保护遗产地、目的地以及当地社区的知识产权。**确保知识产权得到保护是及其重要的**。如果不对知识产权加以保护，别人就能免费使用您的点子而不给当地社区任何回报。**更恶劣的是，他们可能会试图通过使用权声明来进一步掌控这些点子**。

导则7 – 案例研究：勒罗斯矿城及周边地区（挪威） Røros Mining Town and the Circumference (Norway)

遗产地简介

勒罗斯矿城及周边地区是一个典型的由传统社会经济体系支撑的文化景观案例。2009年，21座依然在用的农场以及一些闲置的农场仍在支撑着这个地区文化景观。然而，**这些农场中的农业已日益边缘化**。受到不同国内、国际农业政策的影响，**传统的夏季牧场陷入空置甚至被永久关闭是农业边缘化的主要原因**。这些发展过程对勒罗斯矿城及周边地区的文化景观造成了严重后果，也是导致当地人口下降的重要原因。



该遗产地采取了哪些行动？

结合国家和地方政策、资金和支持计划，并与当地极具前瞻性且团结的利益相关者和公民团体一起努力，构建以旅游业为重点的创新理念和战略，共同推动传统小型农业和地方产品的发展。

战略优先项

- 提高小型农业单元的收益并增加传统产品和资产的价值。
- 推广生态农业方法。
- 支持对未开垦草场的传统收割工作。
- 发展当地的小众市场以及来自传统农业的高质量产品。
- 促进遗产地文化景观的维护并控制人口减少。
- 创造与当地资产和身份直接相关的旅游产品。

哪些做法有效？

- 政府对Solendet自然保护区缓冲区内未开垦草场的传统收割提供资金扶持。
- 和地方相关的国内农业政策对生产有益于地方的、高质量的小众市场产品和生态农业方法予以奖励。
- 农民非常积极地使用传统原材料（勒罗斯牛或者萨米驯鹿畜牧业）来生产上等的当地特产。
- 一些制造商对传统食谱进行革新，并结合传统的设计和新颖包装来吸引更多年轻的顾客群体。
- 小农户利用可追溯到十九世纪的古老的协作网络来实现他们的新目标。

- 制造商致力于提供一种一体化的旅游,使游客至少在夏季有机会体验山区内的农耕生活。

遇到哪些难处？

由于生产商以当地的小商贩为主，一些主要活动例如产品的开发、融资、营销和流通**成**关键的挑战。

如何获得支持？

当地社会和生产商具有的强大且良好的协作精神，这种历史传统使合作社的创立成为可能。由此农民能把流通和营销方面的工作留给各自的合作代表带来完成。积极的政府政策和创新支持帮助项目筹资资金、提高积极性，并在合作社无法涉及的领域进行促进和传播。**现有组织，如挪威合作社**（挪威的215家合作社经营约900个超市），或诸如黎加酒店（在挪威和瑞士大约有80家酒店）这样的和旅游业相关的公司也帮助当地小型食品生产商分销和供应地区的有机产品。

有哪些成果？

当地生产的食物已经成为了一个荣誉标志。它创造了在当地及整个地区市场中都非常成功的小众食品产业，并提升了勒罗斯的品牌知名度。**当地美食成为勒罗斯旅游体验中的一个重要组成部分。**由当地20多家食品生产商共同成立的Rorosmat合作社帮助小型农户把产品推向市场，并为顾客提供了该地区内高质量食品广泛而综合的组合选择。**由勒罗斯的目的地管理组织（DMO）推广和发行的“勒罗斯当地美食之旅”在当地2014年官方旅游指南上发布。**该指南在夏季每个月都提供几次有关**该地区内一些小农场的游线**。游客可以在线或游客信息中心购票。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

在勒罗斯的案例中，主要利益相关者认识到了传统经济体制和历史景观间脆弱的关联。该案例展示了当地社区利用现有的网络来达成新目标时所能产生的效率。同时，该案例也说明了适当的政策、框架和资金支持的重要性。

该案例也证明一个地区独特的传统原材料和身份得到创新性的融合和利用，就能够创造出高质量的产品、经济机遇及旅游体验，并以此支持当地的经济体系、身份和福利。

最后，该案例也**展示了利用当地资产和特色开发出杰出的并具有包容性的旅游产品的潜力。**

导则 8

管理游客的行为

本导则将告诉您为什么需要管理游客的行动和行为，以及如何开发游客管理系统。

重要性

管理游客的行动并影响游客的行为是发展可持续旅游的一个重要部分，这不仅对保护世界遗产地的价值和特征属性很重要，也是高质量的游客体验的重要因素。通过管理游客流量，您可以减少他们对当地社区的干扰并增加当地社区的获利机会。

通常人们误以为游客的行动是不可控制的，是一种简单的自然力量，但事实上并非如此。好的目的地会对游客去哪里、什么时候去以及去会做什么进行管理。这并不是要控制或破坏游客的体验。恰恰相反，事实上游客管理可以保证现在和将来的游客可以在遗产地获得完整的、精心设计的体验，并且不对遗产保护造成任何影响。

1. 首先衡量关键变量，您才能管理游客行为

进行相关研究——没有针对旅游业发展的全面分析，有效的游客管理基本不可能落实。许多目的地和遗产地是季节性的，所以您需要了解什么时候游客会过多导致景点拥挤，进而影响游客体验并对世界遗产地造成破坏。通过 **导则1**（理解遗产地旅游）您应当已经对目的地当前和未来的需求有所了解。为了实现游客流量管理，您需要根据过去的经验对**旅游需求规模作出预测**。估计或猜测是不够的。您必须完全通过数据来有效的预测需求规模。您还必须能预测到问题发生的时间、地点以及对遗产的威胁。

1) 更广泛的趋势

虽然每个遗产地都不同，但都必须关注游客数量及其带来的压力在长期和短期内的趋势。通常那些每年游客数量以20%增长的目的地有必要制定一个相应的游客管理系统来应对目前和将来的压力。另外，对游客数量进行远期预测，比如十到十五年的预测，是有必要的。

2) 季节性效应

多数目的地都受到旅游旺季压力的影响。换言之，那些消极的影响和风险并不是在一整年内均匀分布的，所以您必须了解**高峰期和低谷期**。在高峰期时期，必须依靠游客管理体系的介入来控制游客的行动和行为；在游客较少的时候就没必要了。

3) 每月和每天情况分析

对任何特定社会而言，**休假时间模式**都会对于世界遗产地的压力产生重大影响。在一些国家，周末是到访游客最多的日子，所以应当**提早确定这个时段**，并制定相应的机制来管理高峰期内的游客行动和行为。

4) 公共假期和特别的日子

在许多地方，**公共或宗教假期**、特别的日子或节日才是压力最大的时期。如果该世界遗产地有着重要的精神意义，这种情况会更加严重。同样，游客管理应当提前考虑并关注这些日子，并制定适宜的管理机制。

5) 一天内的不同时间段

对同一天内的高峰期有所了解也非常关键。**游客压力在一天内的变化也非常大**。对游客进行区隔可以改善游客体验、缓解压力并使旅游收益更好的在当地社区分配。

2. 收集信息的一些方法

▪ 门票销售信息

一些地方通过查询整个地区或者重要景点的门票销售信息就可以了解到一整年内、特别的月份、星期或日期内的游客量概况。

▪ 住宿存量信息

一些目的地会有显示一年内任何时候游客密集程度的精确数据。

▪ 观察

弄清楚何时何地在他的遗产地会出现问题不一定总是需要高科技和高花费。有时对这些问题进行简单的观察也能发现很多有价值的结果。

▪ 调查主要人群

许多遗产地会忽视当地拥有专业知识和观察技巧的人。做一个简单的调查，询问当地的旅馆经营者、饭店经营者、出租车司机、导游、居民和零售商，看看他们在何时经历游客高峰期，便能获得有关游客行动的大量信息。

▪ 让人们用低科技的手段记录自身的担忧

例如，一个有效的办法是让当地人在经历一些无法接受的影响时用短信发送某一个数字代码。

3. 仔细思考目的地的“承载力”或者说“承载力区间”，以及影响其游客接待能力的变量

如果旅游业和遗产地或当地居民的利益相悖，本导则并不鼓励在这样的遗产地发展旅游业。一些遗产地对游客影响及其敏感，因此需要完全保护，并通过亲身游览以外的方式让游客体验它（如西班牙的阿尔塔米拉洞穴）。一些世界遗产地正在研发“远程参观”的形式，即在离遗产地适当距离的地方或在一个更远的但可达的地方设立游客中心。随着新科技的出现，许多遗产地应当探索不同的方式，让人们不必亲自到达就能了解、学习并体验到各自的遗产地及其突出普遍价值。

一个遗产地可以容纳多少游客，即它的“环境承载力”是不能简单用一个数字来表示的。**最新的研究提出，考量“环境承载力”的更好方法是考察数字及其变量的限制条件，即游客量超过某一特定值则可能造成不可持续的后果，以及在社会、生态、经济或文化上的危害。**

这种方法不大可能只是一个简单的数字，而更可能是不同时间内的变量范围。例如，在旱季时某个目的地到访游客如果超过“xx”这一数量，就会产生严重的水资源问题，但到

了雨季，这又不成为问题了。如果没有良好的游客管理机制，在不同时间和不同环境内，会有过多游客滞留在错误的地方。这会导致对遗产的消极影响、降低当地的生活质量，也会造成游客在目的地的糟糕经历。**如果您有一套完善的针对不同时间和不同地点的旅游业压力数据，便可以在必要时启动相应的计划和机制**，而不是尝试各种昂贵的、不间断的干预措施。这些措施可能没有必要或可以完全避免。

如果进行更加有效的**管理**并结合更好、更加可持续的设施，目的地或遗产地可持续容纳**的人数将会增加**。Kiran咨询公司是该领域领先的专业机构之一，它提出了目的地的一个新术语——“**承载规划**”。该规划包括对**目的地可承载的游客数量的确定过程**，以及如何在**超过该数值时**采取不同的管理方式进行应对。

4. 制定一份《承载能力规划》及其方法

如果您的目的地或遗产地具备完善的资料，那么您可以委托某个专业的技术指导来完成这个任务（过程可能很复杂并要求对很多变量进行计算机建模）。一些遗产地已投资了指导服务来制定承载规划，并建设了新的基础设施来更有效地管理游客流量。最精密的计算机处理系统能随着关键变量的实时变化改变游客流量和停留时间。这可能意味着，导游要带领游客团前往不同的路线参观不同的景点，从而缓解在热门场所的拥挤状况；或者在人流到达一定数量时，限制某个敏感地区的游览。**这种专业指导往往可以帮助目的地控制游客进入某些敏感的区域。目的地可以开发一些新的讲解设施并放置在某些敏感区域的出入口，以此最大地减少游客这些区域的停留时间。**

如果您的资源十分有限，那么您需要向那些最佳案例学习经验，并实施低科技、低成本的解决方案。**举个例子**，如果研究结果显示国定假期是人流量最大最拥堵的时段，那么您可以为这些日子专门制定一套机制：

- 引导游客穿越更大范围的目的地区域
- 限制进入某些敏感地区
- 提高某些重要地区的票价
- 针对这些地区推出限时门票

其实，有许多游客管理技术并不需要花费很高的成本，但它们的确需要您非常清楚问题发生的时间和强度，以及哪些地方需要实施特殊机制。

记住，旅游目的地的范围通常比世界遗产地更广——利用更广泛的目的地范围来分散积极和消极影响。游客并不清楚世界遗产地的界限所在并且总想体验整个地区，因此可以把一些非必要的活动安排在目的地范围内的其他地区，而不是在世界遗产地的边界以内。

5. 可用于游客管理的方法

1) 限制游客的到访

为使遗产免受游客的影响，最直接简单的方式就是阻止或严格限制游客进入。如果一个遗产地无法承受游览带来的影响，那么**游客就没有一饱眼福的“权利”**。如果每小时或者每天仅有一定数量的人可以进入遗产地，那么您需要在相关讲解或介绍中说明清楚。

2) 从空间和时间上分散游客，以此最大地减轻负面影响

除非特殊情况，否则您不能允许越来越多的游客进入脆弱的生态或文化环境中。但是您可以通过提供更多的旅游服务和体验把游客**均匀地分散在目的地各处**。您也可以鼓励游客把**游览安排在每天、每星期、每月或者每年中接待压力较小的时间**。

3) 订票系统

现在的一些世界遗产地需要购票才能入内。**这种机制**使得世界遗产地可以仅在特定日期**对外发售足量的门票**。这也意味着他们可以提供更高质量的游客体验，并保护遗产免受压力影响。**旅游业企业可能会惧怕**这种方式，因为在游客看来这是一种消极的控制，但这样做的**效果却是积极的**。游客会认为这个目的地是更特别、更真实且更独一无二的。一些目的地会成为“一生只此一次”的地方，所以许多游客会提前几年就开始订票。西班牙的阿尔塔米拉洞穴和菲律宾的普林塞萨港地下河公园就是两个在限制游客进入方面十分成功的案例。

4) 与拥堵有关的定价体系

人们一般都依赖于奖励机制，并且在很多情况下，在拥挤的高峰期**提高遗产地某些敏感地区的票价确实减缓了拥堵的状况**。然而，要注意的是，如果游客花费增加，他们对一些独特经历的期待也会相应提高，如此一来，有些地方可能达不到他们期待的效果。**定价可以是鼓励游客在一天或一个星期内更为平均地游览的有效方式**。通过在淡季提供**廉价票**和在旺季涨价，可以使游客流量更加平稳并缓解高峰期的压力。同时，需要**让游客了解这些信息**。因为一些游客更喜欢在不太繁忙的时间前来游览，而且在这种做法有助于保护遗产地。

5) 将游客分散在目的地各处

旅游业所带来的**负面影响往往集中在目的地的特定地方**，主要是遗产地内必看的一些景点。优秀的遗产地可以避免这种情况，主要通过创造一些叙述和游览路线来引导游客，减缓他们的游览速度，并延长他们在非脆弱性地区的停留时间。**例如**，如果游客能够在参观遗产地某个较为敏感地区之前或之后了解这个地区的信息，那么他们的参观就能相对缩短。**他们不需要在这些景点前聆听所有讲解**。当然也可以通过巧妙的讲解和故事演绎的来增加“必须参观”的内容。**更多的讲解当地居民的故事和他们的文化**，以及当地的突出普遍价值也会有作用。

6) 向游客提供其他体验、产品和服务来减缓对少数必看景点的迫切感和关注度

游客管理的目标之一是延长游客在不容易受到破坏的景点的滞留时间，并缩短他们在最易受到破坏景点的时间。通过吸引游客到一些不太著名而且不太脆弱的区域来**拓展游客的游览范围**。

6. 提供能使人们作出正确选择的信息

向**游客**以及旅游业的运营者提供他们做出正确选择**所需的实时信息**。许多世界遗产地的游客已经了解该遗产地在面临破坏或旅游压力时的敏感脆弱性，并且愿意采取负责谨慎的行动。可以把拥堵以及旅游的其他负面影响告知那些**正在排队或者在行程路线中一些重要节点**的游客。当游客了解到执意前往那些“必看”景点会造成一系列的问题，他们会延长自己在不太敏感地区的时间——比如购物、吃饭、休息、学习或者仅仅感受下当地的氛围。一些**小的举措往往非常有效**，比如设置公告牌告知游客参观等待时间。您可以直接在地上标注“从

这个位置开始，将排队45分钟，为何不去享用一杯咖啡，或者去探索一下X, Y还有Z呢？”

为导游和其他旅游从业者开发一个系统，让他们了解问题及其解决方案。**人制造了问题，但是**，如果拥有支持和资源，**人也可以解决这些问题**。如果您可以告知旅馆的接待人员、导游、出租车司机及目的地的其他人员，在某些时间内并不应当鼓励游客前往一些“必看”的游览项目，那么**他们就可以引导游客做出不同的选择**。例如，他们建议游客花更多时间享用一顿丰盛的大餐、进行购物、休息，或者参观其他景点等等。

7. 延长游客在可以让当地企业获利的地方的停留时间

可以通过对客流的控制使当地居民获利。一些好的遗产地已经把参观当地社区、购买地方产品、服务和体验设计为玩家体验的重要部分。这往往也能带来让这些活动发生在较不敏感的地区这一额外的好处。人们不必在那些最脆弱的地区进行消费，换句话说，销售服务可以设在敏感地区以外，进而延长游客在那里的停留时间。

导则8 – 案例研究：鲸鱼峡谷（埃及） Wadi Al-Hitan (Egypt)

遗产地简介

瓦地阿希坦（Wadi Al-Hitan音译）——即人们所知的鲸鱼峡谷——坐落于埃及的西部沙漠。它是一座“露天博物馆”，里面保存了最古老且已灭绝的一种亚目鲸类珍贵化石、其他史前化石及多种野生动物遗迹。**鲸鱼峡谷凭借其所有化石的数量、集中程度、质量以及所能获得的证据，在2005年被列入世界遗产名录。**该遗产归国家所有，并且依据《埃及自然保护区法》受严格的法律保护，任何可能导致当地自然环境破坏或恶化的行为是禁止的。

该遗产地的游客主要来自国外，他们通常在遗产地内较难抵达的区域宿营过夜。自瓦地艾瑞彦保护区（包含瓦地阿希坦）实施**可持续的旅游战略**以来，当地的**游客数量已稳步上升**。据记录，2008年的游客数量达到了12,000。



该遗产地采取了哪些行动？

为了更好地控制游客数量，当地对游客进入遗产地的方式进行了限制。当地**禁止机动车进入**，游客只能参加安排好的路线，以步行或者骑骆驼方式游览鲸鱼峡谷。瓦地艾瑞彦保护区的区域划分对某些地区的生态旅游进行了限制，同时又保留了其他区域作为研究之用；另外，**设计精良的游客设施通过步行道引导人们到达主要景点，并在当地提供一定数量的住宿。**

战略优先项

- 保护鲸鱼峡谷的完整性和自然美景。
- 保证对史前遗迹的持续科学研究。
- 建立使脆弱的遗产地以及当地社区都能受益的可持续旅游业机制。

哪些做法有效？

首要的问题在于保护哪些极度脆弱的化石遗迹，这一目标主要通过限制游客量实现。根据为世界遗产地制定的《管理计划（2008至2013年）》，该遗产地被定为“**世界遗产地区**”。禁止任何车辆通行，并通过对遗产地的划分对某些地方采取生态旅游控制，而另一些区域则做研究之用。所有**游览必须进行事先安排**，以保证任何时刻进入遗产地的游客数量都不超过最大值。由于地处偏远地带，游客可露营过夜，进而**减少了建造永久性基础设施的必要性**，这些设施会对鲸鱼峡谷的自然景观和史前景观造成侵害。

在瓦地艾瑞彦保护区内，缓冲区也应当被当作世界遗产区的一部分来管理。**有效且设计优良的游客设施通过步行道引导游客到达主要地点。**每个参观团都有步行向导陪伴，从而对游客行为进行监督，并最大程度地减少对遗产地的负面影响。进入遗产地的入口点也已被减少，**整个世界遗产地的范围都受到监控，从而尽量降低未经批准的游客进入。**

除了游客管理战略，鲸鱼峡谷也联合了当地社区、商界和其他利益相关方来管理这片地区；将鲸鱼峡谷作为无干扰式的生态旅游地和环境教育的先进地区进行推广，并确保遗产地的保护和发展在经济方面的可持续性。**2014年，鲸鱼峡谷获得了来自意大利政府的资助，安装了太阳能板，很好地展示了一个成功经营的世界遗产地如何吸引到经济援助来进一步促进其目标的实现。**

遇到哪些难题？

鲸鱼峡谷占地约200平方千米（不包括缓冲区），这种尺度让该地区免受不速之客的侵扰。地方管理的主要挑战包括非法的化石走私或非法挖掘等。**当地缺少直接的资助，也没有任何私有部门的经济资助可以用来开发基础设施或进行员工培训。被列入世界遗产名录以前，鲸鱼峡谷也没有限制游客到访或控制其数量及车辆进入的相关政策。**

如何获得支持？

对遗产地**新的限制措施和所有旅行团必须导游陪同的要求**，为当地社区和居民**开发新商业和持续就业的创造了机会。**

有哪些成果？

国际自然保护联盟（IUCN）认为鲸鱼峡谷现行的管理战略和旅游业主要有三个积极影响，即**保护的加强、价值认知的提升和社区的发展。**限制游客数量意味着可以将基础设施的数量保持在最低值，减少了任何潜在的影响。导游带团的措施以及对未经允许的进入行为的广泛监控也已减少了世界遗产地内脆弱化石遗迹的负面影响（损毁或盗窃）。

鲸鱼峡谷还对**严格的游客管理和社区参与进行了推广**——游客贸易必须由当地企业开发并以小规模进行。当地社区把重点放在**旅游业能力建设和遗产意识的提升上**，这些举措促进了当地人对地方商业的理解和地方企业的经济效益。

其它遗产地可以从中学学习到哪些经验？

脆弱的遗产需要特殊的方法来保护，应减少任何形式的负面影响，并保存其突出普遍价值。对大多数的世界遗产地而言，这需要使用一定的措施控制游客量，如设置游览路线或让游客提早预订旅行团等。

鲸鱼峡谷有大量的考古遗迹，其中有些遗迹还未被发现也未登记在案，因此需要采取特殊的手段来确保这些未出土遗迹得到保护，并最大程度地免受游客和非法入侵的影响（划分“游客路线”和“不得进入地区”）。**这些行动方法需要人力，以及当地居民和导游的共同努力和承诺**——要确保限制游客的战略不对当地社区产生消极影响，并以激励性措施（最好是经济激励）来确保利益相关方的支持。

最后，该案例也展示了利用当地资产和特色开发出杰出的并具有包容性的旅游产品的潜力。

导则 9

保障融资与投资

本导则介绍一些关于保障投资的方法，以帮助实现对遗产和整个旅游目的地地的期望。

重要性

可持续性在一定程度上和财务可持续性有关。拥有足够的收入为后代维持遗址遗产价值至关重要。充足的资金是确保实现先前导则所定目标的前提。

但资源往往有限。极少的遗产地有充足的资金来完成需要或想要完成的一切事项。因此，所有遗址都需要或多或少的**考虑额外或新的投融资方向**，从而为建设更可持续性的景点做出必要的改变。

1. 世界遗产融资的四种方法——入门指南

大体上说，对遗址进行融资和维护的方法仅有四种：

1) 税收

传统融资模式是依靠国家、地区或地方**政府对游客直接**（通过出口处征收的游客税）或间接（通过对旅游业征税）征税，之后再以补贴的方式返还用于遗产地保护。这是许多世界遗产地保护的首选模式。

2) 提高遗址内的商业收入

这种常见模式是指遗址当局通过提高门票销售、零售买卖、食品饮料、住宿、交通和体验活动等**增加当地收入，再重新投入遗址保护中**。对许多遗址管理组织而言，这是通常采取的方法，但也涉及所有潜在的负面问题，可能带来更大客流量或增加遗址的经济开发。**增加遗产地内的商业收入很重要，但它仅涵盖景点旅游支出的一小部分**，大部分旅游支出并非花在遗产地内（见**导则7**：价值）。

3) 提高遗址外商业收入

部分遗产地可在景点外出售产品、服务、体验活动或知识财产。越来越多世界遗产团体已经发展出超越当地居民和旅游对产品的需求的商业模式，并开发出景点以外的产品、服务、体验活动或知识财产的收入来源（见**导则7**：价值）。

4) 筹资或通过合作保障投资

越来越多遗产地正在发展新的筹资模式。首先要明确创收战略，进而确定目标及方法。这一点将在本导则中说明。

2. 明确维护遗址与景点以及预期的建设性改变所需的融资/投资金额

- 保护、解说和提高遗产地价值是否存在资金缺口？
- 需要多少资金？

可持续旅游战略（见**导则1**：理解遗产地旅游）应明确**需要采取的措施**。由此，针对不

同措施投入成本以及制定出时间段就相对简单，进而有助于年度预算的进行。

明确所需的筹资/投资金额以及资金用途对吸引投资十分重要。所有认真的投资人或捐赠人第一时间会问的问题包括：

- 您的资金将用来做什么？
- 您需要多少资金？
- 我的投资回报是什么，如何通过给您投资实现我的目标？
- 为什么政府没有为此投资？

您需要预测可能有哪些问题并准备好明确答案。

3. 明确资金用途

首先，列出需要采取的措施和/或活动及其成本估算。其次，**明确还有哪些措施/活动目前没有找到投资者。**清楚资金需求是筹措资金最重要的元素之一。部分地区相比其他地区更易于吸引投资，但在这一阶段，必须清楚您的资金用途及其原因。

明确这些措施和活动可能带来的成果。一项简单的措施可能产生多个不同成果。例如，修复一栋建筑或一片栖息地可能是这个建筑或栖息地自身的终点，但也可能：

- 通过为手艺人提供工作而减轻原有居民的贫困
- 成为一个教育契机
- 让游客有机会参与志愿活动，同专业保护工作者一起并肩作战
- 成为与学校和大学共享的活动
- 成为吸引游客的元素，让游客了解遗址的价值

考虑特定活动的不同潜在成果，首先实现您重视的成果，然后设法取得其他人重视的成果。

4. 明确可能对类似成果感兴趣的投资者

以下为应该考虑的融资来源（其它来源依各遗产地而定！）：

1) 政府及法定机构

许多遗产地都有相对可持续的资金情况，即由政府或相关机构全权负责保护、解说和改善遗产地及更大范围目的地的费用。遗憾的是，**这通常都不足以为战略的实施提供足够资金**，所以需要其他融投资来源。世界遗产地是全球性的实体，因此，**不要把分析局限在地方或国家界限内。**部分情况下可通过跨国资金获得帮助，如欧盟、世界银行或其他对您的遗产地或活动有特殊兴趣的国家。例如，埃及帝王谷的资金多数来自于日本，因此应该更广泛地考虑哪些政府及政府机构可能提供帮助。

2) 第三方慈善机构、信托机构及基金会

世界上的许多国家都存在**慈善信托机构、慈善团体和组织，它们将资金投入能实现其目标的项目中。**对这些组织有基本的了解是必要的，因为这可能带来投资机遇。全球性思维的另一个原因在于当前的许多融资机制都是全球性的。**识别潜在的第三方捐赠人和投资人，**考虑其投资期望取得哪些成果——访问其网站并了解其投资指南。

3) 企业赞助

世界遗产地具有世界性的意义，许多富有责任感及热衷慈善的企业可能看重与您的遗产地的合作。有些公司可能希望通过投资遗产保护或参与特定项目来维护公共关系利益。但是，**请注意捐赠人的动机，并设定明确的适当及不适当事项的基本规则和期待。**

4) 高净值人群

许多经济条件富裕的人正在寻求留下永久遗产的方法，**没有什么比为后代保护世界遗产地更好的了。**为此，需要让他们知道遗产地的需求、项目计划并获得规范投资的机会。思考这些人在哪儿，如何通过周密的宣传吸引他们的注意，让其投入慈善事业。**选择个人时尤其重要的是了解**他们的个人兴趣和价值观念，并有针对性地进行游说。

5) 居民

有时候资金的重要来源就在遗产地内部——即当地社区。鼓励当地居民参与遗产地保护的方案是一项强有力的工具。**这不仅仅涉及钱的问题。**有些外出务工的当地居民较富裕且希望寻求回馈社区或遗产地/旅游目的地的方式。这一点可通过新技术和新想法来实现，如针对特殊举措的**工资抵扣捐赠或捐赠请求**。考虑一下这个方案如何发挥作用以及如何实现。**例如**，人们是否愿意为帮助遗产地而每周参与抽奖？该方式对社区是否适合？如不适合，考虑其他鼓励他们自愿出资的方法。

6) 旅游组织和企业

所需投资通常是用于旅游基础设施的商业投资而非遗产地保护的慈善性捐款。但这项投资同样重要——记住，关键问题在于，要根据遗产地及其价值选择适当的开发形式和基础设施。

如**导则6**——旅游基础设施开发管理所述，**设定发展限制至关重要**，以此帮助开发商和企业了解哪些事项在该世界遗产地内是适宜的、哪些不适宜。在部分国家存在着将新开发的部分收益用于保护和当地社会经济发展举措的法律机制。旅游公司常常希望制定使其取得社会、文化或环境成果的方案，以回馈或提升其作为富有责任感和良好道德的公司的形象和认知。

旅游公司常被认为能够轻松获取资金。事实上，许多旅游公司规模小、利润低。**应考虑如何让旅游公司成为遗产地的资金筹措者、捐赠者或拥护者。**思考如何联合旅游公司，促使其进行更具可持续性的基础设施开发或筹措保护资金。对此，许多公司十分愿意参与，因为这有助于提升其在消费者中的形象，而**其他公司看到这一策略发挥作用也会随之迅速参与进来。**

7) 游客

世界上越来越多的旅游目的地正在制定**鼓励游客进行直接财务支持**的机制，以维护目的地的遗产核心或当地的社会经济发展。部分国家倾向于在入口处、在票价中或在住宿床位上对游客进行**强制征税**。而其他国家则倾向于通过在游客度假过程中传达遗产地的需求以及简化捐赠途径促使游客**自愿捐资**。

8) 世界公民

以互联网为基础的众筹模式的崛起意味着遗产地可以且应该向其他国家中对此感兴趣

的人们寻求帮助。可与他们建立关系，促使其参与遗产地的生活并成为社会倡议活动的捐赠者。**这一方面已存在相关平台**，但很少遗产地开发出适当项目或将其投入到寻求世界范围内的捐助中。

5. 匹配可能投资特殊成果或活动的出资人/投资者

简化法则——制定包含三栏的表格。第一栏列出遗产地 / 旅游目的地最重要的措施/活动；第二栏列出投资该措施/活动的潜在成果；最后，第三栏列出投融资的可能来源以及各出资人投资前可能要求的特殊问题。

6. 针对最具可能性的适当投资来源确定简单的投融资策略

目的地没有时间和资源同时寻求所有可能的投融资方式，因此，**请针对如何安排时间和精力做出战略选择**。部分情况下，有些政府可能采取开明的方式来保护遗产，承认遗产价值。此时，您最好把精力花在和这些政府实体和机构合作上，来共同解释/说明投资需求以及其如何实现政府目标。

如果您的初步资源有限甚至没有资源，那么您需要考虑采用一个简单的机制来增加收入及提升能力（如将筹资事宜外包给旅游公司）并且逐渐**建立更综合的资源密集型模式**。

7. 为出资人/投资人制定宣传册

制定传达您的需求以及出资人/投资人目标的计划。有些资源丰富的遗产地可能出版说明其愿景以及出资人/投资人实现目标的不同方法的宣传册。如资源适量，那么就利用您通过了解潜在出资人（见上文‘明确可能对类似成果感兴趣的投资者’）所获得的见解撰写一份有关各项目及其吸引出资人的原因的总结。

各潜在捐赠者都有权要求对资金用途、资金支出方式以及取得的长短期结果进行明确说明。有时候把不同的筹资途径当作有着特殊个性的不同的人来思考可能有所帮助——**对其利益/关注点进行简单的特征描述**。撰写针对各个特殊捐赠人的小脚本，有助于模拟如何与该捐赠人交流以取得帮助。

8. 融资/投资常常具有竞争性，因此必须学会对价值的沟通

主要出资人和投资者看重专业精神以及能够以负责、可靠和专业方式处理资金的能力和体制。这意味着您的组织结构很关键。投资者将对以下各项感兴趣：

- 他们的资金将如何处理
- 用于行政开支的资金数额
- 您在处理资金以及通过资金支出实现成果的过往记录

部分国家的捐资人及投资人倾向于以账目公开且拥有与该体制相匹配的规章和透明度的注册慈善机构或非营利性组织作为其筹资主体。

9. 集合多重成果吸引出资人和投资者投资新项目

不同出资人和投资人关注点不同，但有时把多个成果融合在更具整体性的解决方案中便具有说服力。世界上有些最有效的筹资计划创造性地将多个项目成果结合在一起，从而起到吸引新/不同出资人的作用。**例如**，如果保护项目中将院校教授保护技能囊括在内，那么教育出资人可能进行投资。预期成果可能是保护工程，但**通过将项目扩展成为教育手段**，新的

或并非以保护为重点的出资人也可能投资。

从整体上看需求和融资机会，许多组织已找到吸引投资及实现其自身以及捐资人目标的方法，尽管这些方法乍看之下大不相同。**实用主义是融资的口号——做实事。**

10. 建立从旅游业，尤其是游客方面获得资金的机制

以下为一些建立融资机制的选择（**注意：**排名靠后的机制需要更多能力和专业技术）：

1) 筹款箱及信封

这是最简单的筹资方式之一。可以请企业在**适当地点设置筹款箱或信封**，并定期将筹集的资金提交到集中点。

2) 票税方案

另一个相对简单的机制是，请**景点及运输供应商在票价中增加收益税**用于遗产地保护，在定期提交集中点之前进行征收。企业可以也应该向游客说明征税原因以及如何保护遗产地。

3) 收益产品

企业可在部分产品中增加收益溢价，并告知消费者每次购买该产品，就有一份固定捐款投入遗产地保护中。同样，企业应定期上交资金至集中点。

4) 慈善拍卖

部分保护慈善机构通过拍卖捐赠的产品、商品和体验活动筹集可观的资金。

5) 游客馈赠

住宿企业（或提供其他服务和产品的企业）可**实行“选择退出”或“选择加入”机制**，**请游客**在服务的通常费用之上额外**捐赠**一定的金额用于遗产地保护或社区发展。有时我们将其称为“旅游者慈善”，这在部分目的地已经实行了二十多年，筹得了可观的资金。

6) 会员或赞助者方案

游客、企业或居民可通过缴纳会员费成为遗产地的赞助人。作为回报，他们可获得一些福利，例如参观修复工程、参加遗产地开放展览等机会。有时候当地人通过这些方案获得进入遗产地的特殊权限，而游客则可在游览结束之后长期维持其对遗产地的支持。

7) 众筹

目前存在许多免费或收费低廉的众筹网站，可将项目呈现给世界范围内的潜在捐资人。**有效的众筹的关键在于以吸引人的方式开发并呈现出遗产地所需的措施/活动**，激发捐资人的善行。在有些遗产地，只要出资超过一定金额就可获得特殊待遇。这些遗产地的吸引力通常在于所提供的帮助的社会性质，其中人们以团体、企业赞助人、足球队、教会组织等形式进行捐款。**这是吸引大量小额捐款的重要方式，而这些小额捐款集合起来将相当可观！**

8) 工资扣除捐赠

世界范围内的居民、游客或公民可通过向集中点**直接付款机制将一定比例的周、月或年收入捐赠**给遗产地，这些资金将用于保护工程中。由于这是自动化的，因此成为筹集资金的有效且长久的方式，但鼓励人们参与需要资源。

9) 遗产赠予

鼓励并帮助世界范围内的居民、游客或公民将遗产地保护捐赠写入其遗嘱中。这是一种能让逝者留下有力且长久的遗产的方法。这是一种意义深刻的收入来源，应在遗产地中进行解释说明，例如在匾额中列出捐赠者姓名。但是要记住，由于捐赠的性质，要实现收益需要时间。

10) 企业赞助

企业通常热衷于同世界上一些最重要的历史遗产地联合，无论他们是否位于当地。**其价值在于与遗产地联合以及向人们展示其作为企业的善行**，从而受到消费者和员工的尊重。并非所有企业适合于所有遗产地——选择时需要认真谨慎——确实存在通过这一途径为重大保护工程筹资的机会。

11) 特殊活动或体验

部分遗产地已找到筹集保护资金的其他创新性方法，例如**将遗产地提供给制片人作为电影场景、举行运动会或音乐会**。当然第一优先是保护遗产及遗产地的无形价值，还有居民生活质量。但是，通常这些活动很可能在筹集所需保护资金方面大有收获——前提是过程中应咨询专家。

11. 掌握更先进的融资技术，您需要以更专业的方式培养能力及筹集资金

逐渐提升技术和能力，立志在集资方面做到更专业。对部分目的地而言，筹资通常是事后想法，仅实现象征性数目的收入。然而，**对最具活力的目的地而言，筹资实际上是一项专业活动**，为自身筹措资金，或将核心利益相关者投资的种子资本转换成长期的收入源。大型遗产地的所有融资战略都应说明以自我维持的能力和技巧**从起点迈向更专业的途径的必要步骤**。

融资目标应该是持续的捐赠——给予关系，而非一次性捐赠。最佳的捐赠人是那些持续捐赠，而且最好是通过自动化机制进行捐赠的人，这样就可维持较低的办理费用。**这一点很好地同目的地的营销目标结合起来**，目的地的营销目标也应该是促进未来游览的长久关系。优秀的目的地坚持与游客交流，促使游客参与到活动和举措中来。

12. 不仅仅是为了钱

如果遗产地资源有限，那么首先向世界范围内的部分居民、游客或富有同情心的公民寻求帮助可能更为有效。美国作家克莱·舍基曾写道，**发达世界存在着不断发展的“认知盈余”**——空闲的富人通常愿意利用他们的教育和专业技术帮助慈善事业。可能已经有出色的网页设计师每年参观您的遗产地，可以以低成本甚至免费为您创建网站，以作为一项善举，但您必须在任何人认识到并做出回应前**解释并传达您的需要**。

13. 游客真的会捐款吗？

如果需求合法，捐款途径简单、可靠又迅速，那么，答案是肯定的。世界范围内越来越多的证据表明如果目的地通过法律构架和明确的慈善目的建立适当的组织使得捐款更为简单快捷又值得信赖的话，游客确实会捐款（其中慈善机构或非营利性组织作用最佳，因为人们不愿把钱捐给征税的政府）。**方案中还必须明确其意义所在以及政府等机构没有为此措施/活动买单的原因。**

技术有局限，简单总是最好的。地球上大约有一半到三分之二的人没有智能手机或计算机，但这一比例正在迅速下降，**您仍需要谨防过度依赖以技术为基础的解决方案**。许多遗产地的手机信号接收状况不佳，比起在网上完成办理财务业务所需的财务表格，多数人仍然倾向于进行现金捐款。**着眼所有融资方案**，找出将带来时间和资金投入的最佳回报的方式或方式组合。

14. 网上筹款不应局限于旅游目的地

在人们花钱的地方进行筹款，包括他们家中的电脑上。目前，在一些技术先进的富裕国家超过一半的假期是在网上预订的。由于这可能是人们假期最大的交易，因此，**应将寻求捐款纳入网上学习和预订系统中**。这意味着它必须成为游客用来了解遗产地、寻找住宿和交通以及预订假期的网站的一部分。

15. 将筹款融入战略方法中

筹款应融入目的地从事的所有事项中——这是战略的关键部分、遗产的保护力量、当地社区的推动器以及目的地与游客持续关系的组成部分。越来越多的人**注重与所游览的重要地点建立更深厚和长久的关系**，因此，捐款被看作他们责任的一部分，看作积极正面的事，而非无趣厌恶的义务。同样，越来越多的证据表明消费者希望目的地和旅游公司能在维护自然和文化遗产上发挥作用。

导则9 – 案例研究：乳香之路（阿曼） Land of Frankincense (Oman)

遗产地简介

乳香之地世界遗产由四个与阿曼的佐法尔省的乳香及其他奢侈品等古代商贸相关的考古遗址组成，包括：什斯尔（也称乌芭尔）；Sumhram；Al Baleed；和Wadi Dawkah。

乳香之路存在两个主要的管理问题——大量考古遗存需要专业调查、分析和保护；所有这些活动都需要资金。



该遗产地采取了哪些行动？

保护问题对于世界遗产突出普遍价值的保护十分关键，幸运的是，政府当前提供了一笔相当可观的资金用于乳香之路的维护。同时，**遗产地本身也启动了一个‘自行融资’的方案，以确保政府出资以外的保护工作能持续获得资金**，其最终目标就是能够自给自足。

为促进乳香之路的长期保护，**位于阿曼马斯喀特的苏丹卡布斯大学与德国的学术机构建立了合作关系**，为阿曼居民提供保护培训。**额外费用，如研究和持续挖掘费用，也通过众筹形式筹集。**

战略优先项

- 利用旅游收入发展独立可持续性。
- 保护代表‘乳香之路’的考古遗址——本区所生长的乳香树，也与古代商贸遗产相关，是保护点之一。
- 尽可能降低游客对考古工作的破坏。
- 进行地方能力建设，促使阿曼人民能够从事保护及其他专业活动。
- 对世界遗产进行持续研究和挖掘，从而提升对阿拉伯半岛的乳香及奢侈品贸易的知识和教育。

哪些做法有效？

尽管自行融资的模式还不足以做到自给自足，但该战略仍不失为这方面努力的优秀案例。**入场费以及通过出售遗产地相关产品，即乳香，获得的收入被用于支付世界遗产地工作人员的工资**，也对其他保护及维护费用有所贡献——该遗产地的目的并不在于盈利。

位于阿曼马斯喀特的苏丹卡布斯大学与德国学术交流中心共同合作，在苏丹卡布斯大学成立了建筑研究计划——超过四十个阿曼青年已经接受了遗产地保护和管理方面的培训。长

www.indiegogo.com/projects/al-baleed-let-s-save-the-land-of-frankincense

期来看，培训当地专家是更具可持续性的做法，因为遗产地可依靠当地，甚至是居民和专业人才，而无需邀请通常都很昂贵的国外专家。

众筹形式也被成功运用于为Al Baleed考古公园提供研究和挖掘资金。2013年，众筹网站“Indiegogo”启动了一项活动，为Al Baleed持续挖掘所需的土地和实验室的提供筹措资金。筹集到的资金几乎达到了所需金额的两倍：目标金额为1900美元，而所筹集金额为3350美元。显然，依靠媒体，完全依靠公众捐款所取得的成功是没有保障的，但Al Baleed的案例表明了这一投资平台的潜在价值。

遇到哪些难处？

建立一个自给自足的财务系统一直是一项挑战。这一努力已坚持超过10年之久，尽管取得了一些进展，但遗产地还无法依靠自筹资金的能力进行运营。另外一项挑战是**为世界遗产地内的工作人员提供适当培训**；尽管已经强调了保护的必要，但对于这样一个拥有丰富考古资料的遗产地而言，游客管理也是重中之重。另外，每年游客超过10万以上——2008年更是达到48万之多——游客管理对该世界遗产地而言将越来越艰巨。

如何获得支持？

乳香之路不可否认的考古价值、其对游客的吸引力以及保护其突出普遍价值的需要是政府投资的主要原因——世界上其他地方类似的遗产地可能吸引到私人出资或投资。**为年轻人提供新的学习和职业机会**以及扩大当地其他产业（如乳香、没药贸易）的消费者基础也对该遗产地的持续成功做出了贡献。

有哪些成果？

乳香之路主要有两种形式的旅游——季风季节时的所谓的“雨季旅游”以及国际游。2011年，这两种旅游的收益被认为足以承担考古公园的保护费用，同时它们也代表着佐法尔地区的主要收入来源。尽管还不足以自我维持，但通过旅游筹集充足资金用于世界遗产地维护的这一重要方面作为极富意义的一步，已经成功实现。

在国际专家的协助下，超过四十名阿曼年轻人已经接受遗产地保护和管理方面的培训。这一能力建设也对该世界遗产的旅游可持续性做出重大贡献。

其它遗产地可以从中学习到哪些经验？

实现自给自足是世界遗产地的最终目标，尽管对于部分遗产地而言更加艰巨——尤其是那些没有齐全的设备或没有能力为游客提供住宿的遗产地，但是，**游客数量稳定的遗产地可以依据维护费用、工作人员、安全等因素制定自我维护的战略**。同时，乳香之路世界遗产地的案例还表明——无论资金流如何安全——时刻准备好应急措施总是明智的。

导则 10

可持续旅游监测

本导则将告诉您管理基准的重要意义，并提供一些有关制定遗产地和旅游目的地特殊基准的建议。

重要性

监测对于世界遗产地的重要性有以下几个原因：

- 能确保维持遗产地的突出普遍价值
- 评估保护条件和/或状况
- 有助于认识及处理突出问题
- 有助于国家、遗产地管理人员和其他遗产专业人员相互分享好的做法、知识和经验。

但是，正如 **导则1**（理解遗产地旅游）和 **导则2**（制定战略）所强调的，在目的地内**确保提供给游客的产品和体验达到合格质量和原计划的性质**，保障游客应得的回报**同样十分重要**。同时还应该为存在的主要问题设定基准并监测其对当地居民的影响。

监测之所以重要的另一个关键原因在于能够**掌握不同措施的有效性**，让出资人和投资者**能够看到**他们的投资产生了作用，同时通过监测也能够为您提供重要信息，有助于让未来的投资者了解“X金额的投资能带来Y数量的成功”。

最后，**对于可持续性的信赖和认同一定程度上有赖于成果的透明性和可靠性**以及是否有证据支持。如果您希望更广泛范围的目的地支持可持续发展，就需要为其建立证据基础，鼓励人们对您的方法提出问题和质疑。

1. 进行初步分析及制定战略时需要确定正确的基准和阶段目标

以下为应该考虑的一些重要基准：

1) 保护或环境基准

首要基准应该是保护世界遗产的突出普遍价值。尽管许多利益相关者的愿望都在经济方面，但世界遗产管理者以及缔约国的关键责任和义务在于保护和维持遗产地的价值。**任何事都不能危害到这一点**。并没有简单的蓝图能说明这些基准应该是什么，**每个遗产地都有着独特的文化或自然特性**，特定遗产地的基准应反映自身的特性。例如，自然景区可能希望管理好入侵物种带来的风险或非法狩猎的威胁，而文化遗产地则可能希望保护遗迹免受交通的破坏。用于分析基准的证据应在各个遗产地**重复利用**，以提供不同时间的比较——事情是正在变得更好、止步不前还是变得更糟？

2) 社区基准

第二套基准应该是对**当地居民所遭受的影响进行监测**。实现可持续性的关键是允许当地居民充分地表达旅游对他们的影响。对当地人民的影响——无论是好的还是坏的——经常被

当作旅游带来的附带破坏，无法逃避，不可避免。但是，显然不应该如此。**可持续旅游必须监测这些影响并认真对待它们。**对此并没有完美的途径，不同的社会和文化有不同偏好或模式来实现它。但**关键在于当地居民应该**了解旅游、（**导则1**：理解遗产地旅游），了解制定战略（**导则2**：制定战略）以及设定基准的过程的一部分，从而评估目的地是否满足了社区居民的需要，是否实现了他们的愿望。

部分目的地可监测：

- 旅游部门支付给当地人民的平均工资
- 当地社区的贫困率
- 原有居民的生活质量
- 年轻人完成学业的比例
- 当地年轻人接受旅游业培训的比例
- 经营企业的当地居民的数量

其他基准包括目的地何过于拥挤或何时生活质量由于拥挤而恶化——这一点的衡量较为主观，但如果人们愿意进行简单的记录或写日记，还是可以进行衡量的。**潜在基准的数目是无穷的，但通过与社区合作就能够确定哪些是重要的。**

3) 经济/旅游基准

前面两套基准是关于遗产地保护和社区保护，**为许多关键旅游变量设定基准当然也是必要的。**各个遗产地在这些变量上都各不相同，但如**导则1**（理解遗产地旅游）所述，了解目的地的特定旅游趋势，从而使遗产地和目的地的理者了解游客人数、游览时间、游览理由、游客花费以及花费方式等是至关重要的。**设定能说明旅游部门的供给和需求的基准极其必要。**

可惜的是，许多遗产地并不了解游客对体验质量的期待和想法——而这一点十分关键。本导则强调，**有更多遗产地需要发展出简单的调查技术**，为逐渐对这一点进行监测提供见解。所有重要**旅游目的地还应该监测旅游业对当地的经济价值**，因为**这也是关键基准之一**，对于理解和传达遗产地的意义非常重要。

4) 其他基准

不同遗产地的战略焦点说明了哪些基准应该进行监测。**在为遗产地及其环境制定符合其发展目标的基准时应保持自信。**不要担心这些基准是您的遗产地所独有的——本该如此。如果当地的关键问题是游客管理，那么多数基准可能都与此相关。同样，如果问题在于不可持续的资金状况，那么基准可能涉及与收入相关的费用。如果问题是生态退化，那么基准就可能涉及环境质量。正如在导则1和2中说到的，**这些选择都是因地制宜的**，都取决于遗产地所面临的问题和挑战。

2. 基准需满足目标管理（SMART）五项条件

明确性。真正明确您的意思；模糊或宽泛的基准是没用的——要针对特定的区域进行完善。

衡量性。基准必须基于可重复的数据，以便提供比较——这需要量化测量。

可分配。只有分配好任务，事情才能完成，所以请在战略中明确人员的任务分配。

可实现。说明特定时间段内以特定资源可取得的实际成果。

时限性。明确采取行动以及取得成果的时间。

3. 基准和结果应进行发布并由关键利益相关者签字，以作为成功或失败的公开衡量标准

基准应易于理解，并进行广泛传播。我们建议基准不要超过10条，发布在战略的最终页（见**导则2**，为积极的变化制定战略）。有时候旅游公司在理解遗产专业人士上存在困难，因此，拥有一套易于解释的简单基准对每个人而言都很重要。

4. 每年对基准进行复审，确保其适用性

逃避基准并不会使生活更简单，但您有充分的理由制定它们。如果全球经济以难以预计的速度快速发展或衰退，您战略中的项目和问题也可能改变，而您的基准也需要相应调整。简单地逃避艰巨任务不过是自欺欺人。反之，您可以以透明、负责的方式改进基准——**务必向利益相关者说明您做了哪些变动以及变动的原因**。我们建议每年或每两年对基准进行复审，并根据需要增加新内容。

设定监测时段。游客数量和影响瞬息万变，需要至少每年进行审查。其他基准，如与长期退化相关的生态条件，可能变化极慢，无需每年进行审查。

请坦诚您对于可能发生的事的设想。为避免事后合理化，应该根据部分措施对基准可能产生的影响在首次确认时尝试做出设想并进行记录。把握这一点有助于了解目的地的变化。

无需因监测而困扰——监测可以很简单。有时候监测可能通过摄影进行，或者只是简单地举行讨论会，记录当地人认为取得哪些改善，又有哪些止步不前。有些基准只需要通过简单的游客调查或通过专家观察进行衡量。

5. 谁来监测？

导则1（理解遗产地旅游）列举了有关遗产地保护状况的信息；一些利益相关者将掌握关于当地居民需求、愿望和生活质量，及旅游部门绩效的资料。因此，**基准证据也必须以同样方式进行监测**——通过与合作伙伴合作以及通过提供可用于评估基准表现的证据。设定战略和约定有关措施/活动的责任（**导则2**，为积极的变化制定战略）时，应**确保利益相关者参与其所掌握的那一部分数据**，并对照基准定期报告相关进展。

6. 评估哪些措施有效，哪些无效；在需要时更新策略

战略和基准的重点在于**衡量哪些措施有效，哪些没有**。在适当的时间间隔内进行进展审查并分析证据是至关重要的。**认真地问问自己所采取的措施/活动是否对问题产生了预期的影响**。如果是，就祝贺自己取得成功，然后重新把焦点放到未完成的问题上来，或查找出新问题。如基准表明状况下滑，那么您必须坦诚，重新评估需要做些什么。

您可能根据成败中的经验来**改变策略**。最进步的世界遗产地中有一些是犯过许多错，又很快吸取教训的。**没有人能够回答有关您的遗产地的所有问题**，找到解决方案前需要反复尝试。**别担心失败，它意味着您正在努力做出改变**。通过监测和设定基准，您可以迅速地评估失败，并从中吸取教训，争取下次取得成功。

7. 拯救世界绝不简单；这是一场没有终点的赛跑

成功值得庆祝和宣扬。当您完成重大任务和解决战略问题时，告诉目的地内外的所有人。要说服人们、社区和企业在一时期内和您共同努力，必须首先相信自己，相信您制定的措施/活动。**如果忘了和人们分享您的成果，这些成果会被人们所忽略，人们对您的信赖也会随之降低。**

回到起点，重新审视您的目的地和世界遗产的旅游状况。**看看问题是什么**，压力是什么，相比其他世界遗产地您的表现如何。旅游业瞬息万变（变化不仅仅在于游客对品质和故事的期待）。另外，新技术的发展意味着没有任何事物是静止的。**重新开始您的战略计划**——将您的目的地打造成最可持续和最高效的地方。极少数遗产地已经解决了所有问题。所以，如果您做到了，请告诉我们。

翻译: 李泓
裴洁婷
瞿莺
罗希
审校: 李泓
寇怀云
杨晨
设计: Zoe Leung



The World Heritage Institute of Training and
Research for the Asia and the Pacific Region
under the auspices of UNESCO
亚太地区世界遗产
培训与研究中心

