

旅游危机管理:国外的实践及中国的选择

王良举

(安徽财经大学 旅游管理系,安徽 蚌埠 233030)

摘要:旅游危机的频频发生给旅游业的发展造成了强烈的冲击,为了应对旅游危机带来的负面影响,世界各国均实施了有针对性的旅游危机管理方案,而中国的旅游危机管理则刚刚处于起步阶段。在分析国外旅游危机管理实践的基础上,提出如何构建中国的旅游危机管理体系。

关键词:旅游业;危机事件;危机预警系统;危机管理
中图分类号:F590.1 **文献标志码:**A

一、引言

旅游危机是指影响旅游者对某一旅游目的地的信心、扰乱旅游业正常经营的各类非预期性事件。近年来,频繁爆发的旅游危机,例如亚洲金融危机、口蹄疫、“9·11”事件、SARS 疫情、印度洋海啸等,均对世界旅游业造成了强烈冲击。为了应对旅游危机的不利影响,世界许多国家均实施了有针对性的旅游危机管理方案,努力将旅游危机造成的负面影响最小化。中国旅游业也频频遭受旅游危机的冲击,然而中国在旅游危机管理领域的实践起步较晚,影响了中国旅游业的正常经营和稳定发展。因此,在分析国外旅游危机管理实践基础上,探讨如何构建中国旅游危机管理体系,促进中国旅游业健康发展,具有十分重要的意义。

二、国外旅游危机管理的实践

(一)英国国家旅游恢复战略

2001年初,口蹄疫的爆发给英国旅游业的发展带来了极其不利的影 响。为了帮助旅游业恢复生机,英国政府于2001年5月实施了国家旅游恢复战略。该战略包括五个方面主要内容。

1. 增强公众和景点经营者的信心。海内外媒体对口蹄疫爆发的广泛关注,使得许多潜在游客对英国乡村和旅游景点的开放情况以及在英国旅游的安全性不太确信。因此,政府积极地将正在开放的景

点的综合情况和详细的注意事项等信息提供给潜在游客,而且这些信息不断得到更新。同时向经营中的旅游景点提供指导,增强他们的信心,帮助他们将口蹄疫传播带来的风险减小到最低程度。

2. 开放主要景点和道路。在口蹄疫爆发的早期,出于谨慎,关闭了许多旅游景点和道路。虽然后来几乎所有景点已经重新开放,许多道路已经能够或者应该被重新开放,但仍有必要继续封锁一些道路。所以政府首先向当地权威部门和其他组织发放前往乡村的道路以及路权开放情况的指南,这个指南附带了一个帮助当地权威机构迅速、有效采取行动的“三点计划”即开放景点、开放道路和鼓励公众访问景点的措施。

3. 帮助受影响的旅游企业。政府在经济及其他方面向遭受口蹄疫影响的旅游业给予帮助,帮助旅游业渡过难关。政府向旅游业提供了相当数量的资源,旅游业总共获得了超过2亿英镑的扶持,并且政府还根据情况给予了进一步的支持。

4. 重塑形象。随着口蹄疫传播得到控制,政府采取了更加主动的措施吸引国内外游客。首要的是加强信息沟通,纠正公众的错误印象,尤其是向那些受口蹄疫爆发严重影响但渴望到英国旅游的海外游客传递信息,重塑旅游地良好形象。

5. 共同努力。口蹄疫爆发后,政府部门和其他一些机构共同加入了减小口蹄疫对英国旅游业的消极影响的战役,许多好的方案得到了实施。另外,还

收稿日期:2006-03-28

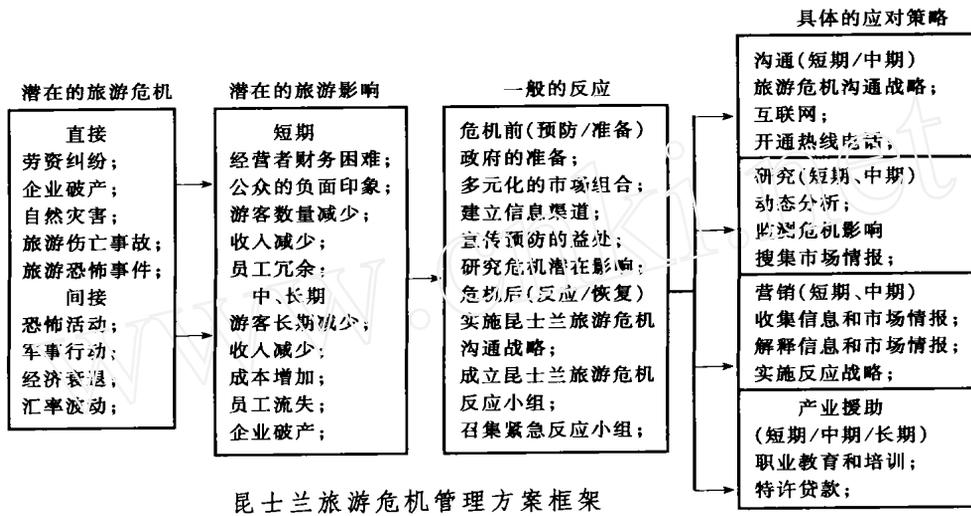
作者简介:王良举(1979-),男,安徽肥西人,安徽财经大学旅游管理系讲师,研究方向为旅游经济、服务管理。

成立了一些专门机构促进协作行动的実施。

国家旅游恢复战略实施后,经过英国政府和其他机构的共同努力,英国旅游业很快就从口蹄疫带

来的致命打击中恢复过来,重新步入正常发展的轨道。

(二) 昆士兰旅游危机管理方案



资料来源: Tourism Crisis Management Plan [EB/OL]. <http://www.premiers.qld.gov.au/library/pdf/tourismcrisis%20mgmtplan.pdf>, 2005-06-02.

2001年,昆士兰在澳大利亚各联邦中率先实施了旅游危机管理方案,确保政府和旅游业共同应对旅游危机的冲击,恢复游客和旅游业的信心,将危机对目的地的负面影响最小化。“9·11”事件后,昆士兰全面实施了旅游危机管理方案,使政府和旅游业能够及时有效的应对“9·11”事件给旅游业带来的冲击。同时,该方案也是其他旅游危机发生时能够立即实施的一般性方案。昆士兰旅游危机管理方案包含三个层次的措施:第一层次,应对短期的、局部的冲击;第二层次,应对短期、中期或长期冲击;第三层次,应对给旅游业带来长期消极影响的冲击。该方案可分成预防、准备、反应和恢复四个关键阶段实施。包括危机前和危机后对在沟通、研究、营销和产业援助四个关键领域作出反应进行详细计划的行动方案。该方案也被用于为旅游业应对巴厘岛爆炸案、伊拉克战争和SARS的冲击提供支持。该方案为建立一个致力于使危机冲击最小化的国家旅游危机反应方案提供了样板。

三、中国旅游危机管理体系的构建

(一) 构建旅游危机管理体系的必要性

在经济全球化和一体化进程加快的背景下,信息、知识、人员等交流的频率在加快、范围在扩大,局部的、区域性的危机可能迅速扩散和蔓延成为全球性危机。近年来境外频频发生的旅游危机对中国旅

游业产生了不同程度的负面影响。同时,中国正处于经济转轨与社会转型的关键时期,在社会发展序列上恰好对应着“非稳定状态”的频发阶段。中国旅游业正面临着旅游危机的严峻考验。SARS疫情爆发后,有关部门对饭店、旅行社、景区等部门进行严格控制,并及时采取一系列救助措施帮助旅游业渡过难关,使得中国旅游业迅速得到恢复。但总体看,中国旅游业的危机意识不强,采取的危机反应措施基本上都是在危机发生后被动作出的,影响了最大可能地将危机造成的后果降低到最低程度。为了保障中国旅游业的快速稳定发展,有必要强化危机意识,借鉴国外旅游危机管理的经验,结合中国实际,建立中国旅游业的危机管理体系。

(二) 构建中国旅游危机管理体系

1. 树立旅游危机意识。旅游业是依赖性很强的产业,其发展受诸多因素影响。旅游业又是关联性极强的产业,需要多个部门的协作。任何环节出现差错,都可能给旅游业带来意想不到的损失。因此,旅游业应导入“凡事预则立,不预则废”的危机意识,营造“危机”氛围,要有处理突发事件、应对危机的心理准备和相关机制。以免危机发生时措手不及。

2. 建立完善的旅游危机预警系统。危机预警系统是指组织为了在危机来临时能尽早地察觉到,建立一套能感应危机来临的信号,并判断这些信号与危机之间关系的系统,通过对危机风险源、危机征兆

进行不断的监测,从而在各种信号显示危机来临时及时发出警报,提醒组织或个人对危机采取行动。建立旅游危机预警系统的目的是要把许多分散、零星的信息组织到一起,全面监测、跟踪各种动态,作出科学的预测和判断,为旅游危机管理部门的决策提供信息,提高危机发生时的快速反应能力,减少危机造成的损失。

旅游危机预警系统包括信息收集、信息加工、决策及警报子系统,其工作过程是:信息收集—信息分析或转化为指标体系—将加工整理后的信息和指标与危机预警的临界点进行比较,从而对是否发出警报进行决策—发出警报。通过建立完善的旅游危机预警系统,对危机潜伏期的信息及时处理,分析危机发生的概率,估计危机可能造成的负面影响,在必要时发出警报。对可能引发旅游危机的因素,采取应对措施,制定危机预案,以有效地避免危机发生或尽量使危机造成的损失最小化。

3. 建立良好的旅游危机沟通机制。旅游危机沟通就是通过向公众和媒体传递准确、真实的信息,让公众及时了解危机发展情况以及目的地为应对危机所采取的有关措施,减少公众的不安全感,使目的地保持原有的良好声誉,赢得公众对组织的关注和支持,将危机的不利影响最小化。世界旅游组织(WTO)指出,基于诚实和透明之上的良好的沟通是成功的危机管理的关键。政府和旅游管理部门作为权威的、最集中的信息源,应满足公众对危机知情权的需要,适度增加危机事件的透明度。以免公众在信息严重不对称情况下,难以积极主动的配合危机管理部门的工作,阻碍危机得到有效控制。另外,危机发生时,要特别注意避免媒体可能会发布某些对组织极为不利的情绪化报道。

4. 设置日常旅游危机管理机构。组建临时性危机管理机构不能适应现代危机管理的要求。这种临时性危机管理机构的缺点表现为:缺乏延续性,危机处理的经验不能有效保留。危机处理需要多个机构的合作,临时机构每次都需要大量的时间与相关机构进行协调,效率较低。缺乏前瞻性。临时机构与专门的危机管理机构相比,事前没有一个有效的危机处理计划和较成熟的危机处理操作方案。而设置日常的危机管理机构有利于旅游管理部门迅速做出正确反应。危机管理的专业性强,信息和经验的持续累积对应未来危机非常重要,固定的专业危机管理机构才能使危机在发生时,及时得到控制。如果没有日常危机管理机构,将使旅游管理部

门在危机应对和政策调整上始终处于被动。

5. 建立旅游危机协作机制。在经济全球化的背景下,危机的应对需要世界各国的配合与协调。同时,旅游管理部门与其他部门的配合与协调,能够提高资源与信息的利用水平和决策的科学性、及时性,提高危机管理的能力和水平。因此,国家旅游危机管理部门要与国内外相关部门建立广泛的危机应对协作机制,加强跨地域、跨部门、跨行业的交流与合作。

四、中国旅游危机管理的具体途径

WTO认为,旅游业危机管理主要有沟通、宣传、安全保障和市场研究四个途径。而基于诚实和透明之上的良好的沟通是成功的危机管理的关键。根据WTO提出的行动建议,中国旅游危机管理的具体途径如下:

(一)危机前阶段

要充分估计危机可能对旅游业造成的危害,事先做好充分准备,使危机影响最小化。

1. 启动危机沟通战略。制定危机管理计划,任命专门的发言人并对其进行安全保障方面的培训,设立媒体沟通部门,坚持诚实和透明的原则与媒体进行经常性的信息沟通。良好的合作是有效危机管理的关键。在制定危机管理计划过程中,要把公共服务和私营旅游企业包含进来。要定期对危机管理计划进行预演排练,并不断修正和完善。

2. 制定并实施宣传推广计划。开发旅游业合作伙伴数据库,建立在危机发生时能及时联络所有合作伙伴的信息沟通系统。在旅游宣传推广过程中要诚信守约。为危机事件预留备用基金,并事先得到使用此类基金的授权,避免冗长的行政审批程序,确保在危机发生时能作出迅速的反应。避免卷入国家之间的旅游警告战,要注意加强与游客开展安全方面的信息沟通。

3. 检查安全保障系统。指定专人负责与政府其他部门、专业服务机构、旅游行业和WTO在安全保障方面的联络。制定旅游行业的安全保障措施,并在改进安全保障方面扮演积极的角色,发起成立由旅游从业人员组成的安全工作组,鼓励在旅游行业的公共安全和私人安全机构之间建立合作伙伴关系。组建能用多国语言提供援助的旅游警察队伍和紧急呼救中心。

4. 做好危机调研准备。旅游管理部门与饭店、航空公司和旅游经营商建立双向联系,交换游客过

夜数、客房出租率、价格等方面的最新数据,关注游客住院率的信息及针对游客的犯罪率。

(二) 危机阶段

危机发生的开始阶段,任何不谨慎的决定都可能给目的地造成更大的灾难。而有效的危机管理可以改善与业界关系,帮助旅游业尽快从危机中恢复。

1. 加强信息沟通。坚持诚实和透明原则,不要施加新闻管制;要建立一个新闻发布中心,迅速通过媒体发布危机方面的最新信息;切勿断言推测或空口保证,公布的信息必须真实准确;纠正不真实的报道,利用媒体聚焦来强调积极因素;要向警察局、赈灾机构、航空公司、饭店协会、旅游经营商团体和世界旅游组织等可向媒体发布危机信息的机构及时通报目的地应对危机所采取的有关行动。

2. 积极的宣传推广计划。与业界合作伙伴沟通,向他们提供关于灾害程度、受难者救助行动、结束危机的安全保障服务以及防止危机不再发生的举措等方面的详细信息。积极争取政府增加旅游宣传推广预算,采取财政援助或调整财税政策,这对促进旅游业恢复和吸引游客来访是非常必要的。在困难时期,政府应与企业紧密合作,采取临时性的税收优惠、补贴、削减机场收费和免费签证等措施来激励旅游经营商、航空公司、游船公司等企业在危机后能迅速恢复运营。

3. 确保安全。充分发挥紧急呼救话中心的作用,回答游客及其家属的询问;要通过跨机构的接触和联络及时了解安全保障部门为结束危机和提升安全水平所采取的措施;加强内部沟通,防止错误信息的传播。

4. 市场研究。派出调研队伍,对那些在危机时期仍来旅游的游客进行调查,查明他们从什么地方来及为何而来,同时密切关注媒体关于目的地的报道,然后迅速向宣传部门反馈信息。

(三) 危机后阶段

危机过后,媒体的注意力会很快转移,但危机带来的负面影响仍会在潜在旅游者心中保持一段较长的时间。整个恢复过程需要各部门的加倍努力,尤其是在信息沟通和宣传领域。

1. 加强沟通,重塑形象。积极准备反映旅游活动正常的新闻条目,证明目的地已经正常经营。邀

请媒体重返目的地,向他们展示所取得的成绩。要集中精力做正面的报道,以抵消危机在旅游者心目中形成的不利形象。

2. 调整宣传促销策略。向新的市场群体和特殊的市场群体进行有针对性的促销活动;提供物有所值的特价服务项目;把宣传促销转向那些最有恢复潜力的国外客源市场,重点是距离中国较近的客源市场,因为其旅游者对目的地更加了解和熟悉;加强国内市场宣传促销力度,国内旅游在危机恢复时期可以弥补国际旅游需求的减少;邀请旅游经营商实地考察旅游目的地的恢复情况及所采取的措施,组织一些专门的活动和会议,创造与业界合作伙伴和国际社会进行沟通的机会。

3. 评估安全保障系统。危机过后,要及时评估安全保障系统,以保证其在危机结束后仍然正常运转。通过及时反馈游客问卷调查结果,奖励先进,鞭策后进,不断改善服务质量。

4. 深入进行市场研究。通过调查潜在游客和主要客源市场的合作伙伴,确定他们是否已做好出门旅游的准备以及他们对旅游目的地的感知和印象,将这些信息及时反馈给宣传推广部门,使他们及时调整促销活动计划并纠正被破坏的形象。

参考文献

- [1] 德克·格莱泽. 旅游业危机管理[M]. 安辉,译. 北京:中国旅游出版社,2004:176-183.
- [2] 陈德武. 危机管理:面对突发事件的抉择[M]. 广州:广东经济出版社,2002:145-160.
- [3] 李树民,温秀. 论我国旅游业突发性危机预警机制建构[J]. 西北大学学报:哲学社会科学版,2004(5):45-48.
- [4] 李九全,李开宇,张艳芳. 旅游危机事件与旅游业危机管理[J]. 人文地理,2003(6):35-39.
- [5] Tourism Crisis Management Plan [EB/OL]. <http://www.premiers.qld.gov.au/library/pdf/tourismcrisis%20mgmtplan.pdf>,2005-06-02.
- [6] Department for Culture, Media and Sport. National Tourism Recovery Strategy: A strategy to tackle the effects of the foot and mouth outbreak on the tourism industry across England, and on incoming tourism to Britain [EB/OL]. <http://www.culture.gov.uk/PDF/tourism-recovery.PDF>,2001-05-11/2005-06-01.
- [7] WTO. Crisis Guidelines for the Tourism Industry [EB/OL]. <http://www.world-tourism.org/market-research/recovery/Crisis%20and%20Disaster%20Management%20Guidelines.pdf>,2005-06-01.

(下转第98页)

- [6] 达庆利,张钦,沈厚才. 供应链中牛鞭效应问题研究 [J]. 管理科学学报,2003,6(3):86-93.
- [7] 刘开军,张子刚. 不对称信息下供应链的协调机制研究 [J]. 商业研究,2005(4):87-89.
- [8] 杨国栋,王兆君. 供应链中信息共享的激励策略研究 [J]. 哈尔滨商业大学学报:社会科学版,2005(1):40-41,92.
- [9] Cachon -G and Fisher: "Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information" [J]. Management Science,2000,46(8).
- [10] Lee H L, So K C, Tang C S: "The Value of Information Sharing in Two -Level Supply Chain" [J]. Management Science,2000,46(5).

The Importance and Motivations of Information Sharing in Supply Chain Management

CHEN Yang, YANG Zhong, ZHANG Xiao
(Business School, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Information Sharing is the basic of Supply Chain Management and the key factor of coordination which is the key factor that influences the performance of supply chain. But all the firms especially the core ones in the supply chain often face difficulties that there aren't enough motivations to share information. This paper analyses the relationship between Information Sharing and the success of supply chain's coordination and performance. It also analyses the motivational methods to promote Information Sharing.

Key words: Information Sharing; coordination; Motivations

(上接第 65 页)

Tourism Crisis Management: Foreign Practice and Chinese Choice

WANG Liang - ju
(Tourism Management Department, Anhui University of Finance and Economics, Bengbu Anhui 233030, China)

Abstract: To deal with the impact crisis accident has on tourism industry, many countries have developed tourism crisis management plan, but tourism crisis management is on the gateway in China. Based on the analysis of foreign practice on tourism crisis management, this paper put forward how to establish tourism crisis management system in China.

Key words: tourism industry; crisis accident; early - warning system; crisis management

(上接第 91 页)

参考文献

- [1] 李惠斌,杨雪冬. 社会资本与社会发展. 社会科学文献出版社,1999.
- [2] 罗家德. NQ 风暴——关系管理的智慧. 社会科学文献出版社,2002.
- [3] 卜长莉. 布尔迪厄对社会资本理论的前驱性研究. 学习与探讨,2004(6).
- [4] 田凯. 科尔曼的社会资本理论及其局限. 社会科学研究,2001(1).
- [5] 弗朗西斯·福山. 信任. 海南出版社,2001.
- [6] Granovetter Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, 1985,91.
- [7] Granovetter Mark. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis, Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd), 1992, 35.

Analysis of Evolvement and Influence of Relationship Structure in the Enterprises

JIA Sheng - hua, GEN G Xian - feng
(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract: As the rational management plays a less and less important role in the marginal process of promotion of performance in the enterprises, some experts in this field become more and more interested in the informal relationship in the enterprises. Based on the armlength - ties and strong - ties theory, this thesis attempts to analyze the informal relationship and its evolution in the enterprises and propose that effective ties relationship should be built in the enterprises and relevant measures should be taken to build the effective ties relationship.

Key words: informal relationship; effective ties; relationship management