

福建旅遊叢

第五輯



福建省旅游学会 编
海潮摄影艺术出版社

《福建旅游论丛》第五辑

福建省旅游学会 编
海潮摄影艺术出版社

图书在版编目(CIP)数据

福建旅游论丛. 第5辑/福建旅游学会编. —福州:
海潮摄影艺术出版社, 2004. 4
ISBN7-80691-062-X

I. 福… II. 福… III. 旅游业—福建省—文集
IV. F592.575—53
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 038827 号

福建旅游论丛

(第五辑)

福建旅游学会 编

*

海潮摄影艺术出版社出版发行

(福州市东水路 76 号出版中心 12 层)

福州市东南彩色印刷有限公司印刷

开本 850X1168 毫米 1/32 12 印张 200 千字

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

印数:1000 册

ISBN7-80691-062-X

F·5 定价:23 元

序

《福建旅游论丛》第五辑在春暖花开之际如期与大家见面了。

过去的一年，中国的旅游业经受了“非典”的猛烈冲击，突如其来的灾难就如一帖清凉剂，使我们的思索更加深入，增加了我们对旅游发展的紧迫感和忧患意识。大家更加深切地认识到，福建旅游业的发展不能仅仅关注几个数字，更不应该如井底之蛙，夜郎自大，而要以求真务实的精神，研究旅游发展的规律，把握旅游发展的方向，选准旅游市场，打造旅游精品，壮大旅游企业，特别是要实事求是地看到我们的差距和不足，提出相应的对策与措施，这样才能增强旅游行业的整体实力，在激烈的竞争中站稳脚跟，使福建的旅游业全面协调、可持续地向前发展。

在本期入选的论文中，大家可以看到不少新面孔，标志着我们旅游研究队伍的不断扩大。论文涉及的内容也十分广泛，有“非典”之后的冷静思考，资源转让的理性分析，产品开发的合理建议，企业改革的大胆设想，省外境外的经验借鉴等等。见仁见智，畅所欲言，相信对我省旅游发展的实践能起一定的指导作用。

这也正是我们几年来坚持不懈地编辑出版《福建旅游论丛》的初衷！

福建省旅游学会常务副会长 张木良

目 录

论 SARS 后中国旅游业危机管理机制建设	
..... 黄福才 黄颖华 (1)	
福建省旅游业 SWOT 分析..... 李 丹 吴金林 黄玉钦 (19)	
我国世界遗产地的旅游开发研究..... 周翀燕 黄远水 (29)	
福建生态旅游区环境管理对策研究	王 瑜 陈健平 (37)
刍议风景名胜区经营权转让	李鹭英 罗金华 (49)
旅游资源经营权转让的制度安排与组织创新	
..... 吴建华 张 斌 (58)	
景区经营权出让的若干问题	杨 坤 (68)
自然景观资源的估价方法探析	姜 辉 (82)
马尾申报“世遗”之我见	赵昭炳 (97)
关于风景区推行 ISO9000 质量体系认证工作的思考	
..... 景秀艳 (107)	
关于工业旅游开发模式的认识与分析	王宝恒 (113)
工业旅游的人力资源开发	颜亚玉 黄俊毅 (123)

旅游企业竞争力的培育与管理	颜醒华 (133)
区域饭店业规划初探	林璧属 翁炎英 黄颖华 (144)
中国青年旅游馆发展分析	郑向敏 马 丽 (161)
旅行社异地设办事处的问题及对策研究	林美珍 (172)
闽菜美食旅游开发浅论	翁 毅 (181)
厦门餐饮业发展现状与前景探析	林德荣 (194)
厦门发展城市游憩商业区的思考	林宝民 (208)
浅谈主题餐厅的发展与餐饮业可持续发展	
.....	郭凌凌 陈秋萍 (216)
福建旅游汽车市场的现状与对策	张挺平 (228)
福建传统民居旅游资源开发的若干思考	侯志强 (232)
从会展业与旅游业的关系看我国会展旅游的发展	
.....	李 爽 袁书琪 (239)
试论参与性与文化旅游	童碧莎 黄旻敏 (248)
从营销成败看旅游资源的价值取向和开发方向	
.....	田一丁 谢红彬 (261)
顾客排队管理理论研究及其在旅游业的运用	黄 珏 (274)
关于县域旅游规划的思考	余美珠 (288)
信仰文化旅游与旅游目的地建设	胡荔香 (297)
发挥名城独特优势, 培育壮大旅游经济	王 耕 (307)
龙岩市旅游目的地形象系统设计及传播策略研究	
.....	郑耀星 (316)

浙、沪、川、滇旅游业发展的经验及启示	陈维平 (321)
谈香港酒店业的经营方略	陈雪琼 曾武英 (331)
旅游四论纲要	卢善庆 (353)
武夷钟灵秀 山水毓华章	丘理真 (364)
西藏旅游业开展绿色营销探析	周莉蓉 (375)

论 SARS 后中国旅游业 危机管理机制建设

黄福才 黄颖华

一、引言

旅游业是一个敏感性强的行业，国家的政治经济环境稍有波动，它就会有所反应。从“9. 11”恐怖袭击事件到东南亚各国的登革热，从印尼巴厘岛的爆炸到伊拉克战事，没有一件不波及到旅游业。而从 2002 年 11 月开始横行的 SARS 病毒更是使旅游业遭遇了前所未有的打击。据世界旅游业委员会 5 月 15 日发表的一份报告显示，2003 年全球旅游业预计将会损失 100 亿美元；SARS、恐怖主义威胁以及经济衰退的综合影响，可能会令旅游业总共减少 700 万个工作机会。

世界旅游组织把危机阐述为：“影响旅行者对一个目的地的信心和扰乱继续正常经营的非预期性事件”。危机有许多形式，包括灾难、事故和各种紧急事件等会对物或人产生重大威胁的事件。它们具有威胁性、不确定性、信息不对称性和处理时间紧迫的特点。“危机”在古希腊语中指游离于生死之间的状态，既意味着危险，也意味着机遇，关键就看我们如何管理危机。危机管理是一门研究危机情境的事前、事中、事后如何应对的科学。目前，危机管理已为世界上许多国家、组织和大公司所重视。而从这次我国旅游业在 SARS 危机中遭受的影响来看，我国亟须建立旅游业危机管理机制。

二、中国旅游业历经的危机和危机管理能力

从危机管理的角度上说,危机具有“涟漪效应”,即一个危机经常会导致另一个危机。一般地,每个行业都存在危机发生的可能。危机可以来自于行业内部、行业外与行业紧密相关的行业或是行业所处的地理区域,甚至是行业外关系较远的行业。如果行业的综合性越强,每个因素影响行业的风险就越大。根据一份对 1981 年以来发生的 1100 多起商业危机的全面报告,在以企业可能发生公众危机的程度高低进行分类的列表中,服务机构(旅游公司、饭店、宾馆、航空)在高风险类中位列第四。与其他行业相比,旅游业基于自身鲜明的综合性特点,造成了极强的关联性和依赖性,也带来较大的脆弱性;从消费者决策的角度说,旅游消费属于较高层次消费,消费者的购买心理容易受外界影响,国家或地区的政治经济环境的波动,便不同程度地影响其发展。因此更必须重视危机管理。

正如同“人类是在不断地同各种危机的斗争中进步”一样,中国旅游业自 1979 年以来,随着国内外政治经济局势的变幻,也是在经历各种危机的过程中开辟发展的道路。其间,中国旅游业历经几次危机并不同程度地受到影响(详见表 1)。

表 1: 几次危机对中国旅游业的影响

危 机	中国旅游业所受影响
1989 年政治风波	1989 年入境旅游同比下降 22.7%, 国内旅游同比减少 20.0%。旅游业滑坡与反弹的曲线呈 V 字形, 历时 2 年才得以恢复。
1991 年海湾战争	我国入境旅游人数和国际旅游收入分别比上年增长 21.4% 和 28.3%, 战争结束后第二年, 同比增长 14.3% 和 38.7%。

危 机	中国旅游业所受影响
1997 年金融危机	1997 年东南亚国家旅华市场出现明显下跌，1998 年上半年外国人旅华人数下降 2.44%。滑坡与反弹的曲线呈 U 字形，恢复时间在 1 年左右。
2001 年“9·11” 恐怖袭击	2001 年美国旅华市场出现明显减少，平均取消率达 30% - 50%。但其他客源国来华人数增加，总体入境旅游人数和国际旅游收入分别比上年增长 6.7% 和 9.7%，2002 年同比又增长 10.0% 和 14.6%。
2003 年 SARS 冲击	自 3 月份开始，我国入境游客人数减少了 80% 左右，国内旅游业务减少 70%。国际旅游观光协会估计，中国旅游业将承受高达 2100 亿元人民币的巨额损失，同时减少 280 万个就业机会

从上表可见，1979 年至今的 24 年间，由于我国政治经济的稳定发展，我国旅游业遭遇的重大危机中源自于本国因素的只有 1989 年政治风波和前阶段的 SARS 疾病。1989 年的政治风波由于国际上某些媒体的错误报道，引起了中国作为旅游地的形象危机，主要客源国的许多旅游者一时不把中国作为旅游目的地，我国的入境旅游快速滑入谷底。这与当时我国国际旅游客源结构比较单一，国内旅游刚刚起步有关，我国旅游业抗风险能力很弱。

在几次战争危机和金融危机发生时，由于危机事件首先爆发在国外，对我国旅游业产生的影响属于波及性的，并非正面打击，我国旅游业有相对充足的时间和精力在危机波及之前进行评估和预备。在这几次危机中，我国旅游业部分客源国市场出现缩减，但由于入境旅游客源多元化和国内旅游发展强劲，同时我国开展了较成功的海外宣传促销活动，成功地凸现出了“相对安全的旅游地”形象，总体入境旅游和国内旅游市场都不降反增。在这几次应对波及性危机冲击中，我国旅游业“失之东隅，收之桑榆”，锻炼出了一定的危机管理能力。

但是,从1990年至今我国旅游业没有再遇到过源自本国因素的危机冲击,可以说对危机风险的认识并不深刻。作为高风险类行业,我们还没有建立完整的危机管理机制,也没有预设紧急事件的应对方案。而危机应对的成败恰恰取决于快速反应能力和随机处理能力。此次SARS危机中我国的部分重点疫区,旅游业入境、出境、国内市场均受重创,中国旅游业遭遇自1989年以来的最严重的打击。在这时候,由于我国旅游业尚缺乏完整的危机管理机制支持,单凭以往的经验指导,在事件反应速度和处理能力上都显得应对不足。反观“9·11”事件之后美国的国家危机反应系统更上层次,在SARS危机中我们也必须思考如何建立我国旅游业的危机管理机制以增强今后反危机的能力。尤其是随着中国加入WTO后旅游业市场开放和世界经济一体化的加强,危机影响范围将越来越大,我国旅游业的危机管理能力必须要再大大提高。

三、“PPRR”模式与我国旅游业危机管理机制的任务

(一) 危机管理模型及理论

危机管理的内容一般包括预防(Prevention)、准备(Preparation)、反应(Response)、恢复(Recovery),也被人们称为“PPRR”模式。目前,国际上不少国家的危机管理机制就是根据这个模式来建设的。“PPRR”模式要求一个完整的危机管理体系必须围绕四项任务的实施而建立,如图1所示。在这个体系中,危机缩减和预备管理被作为特别重要的部分。这两项任务往往都会为管理者所忽视,被当作是浪费精力和金钱,但实际上在危机事发后进行反应和恢复付出的代价要远远高于防范危机的成本。在危机反应阶段,危机发生的第一个24小时至关重要。组织需要认真分析影响和采取合乎实际的计划,运用多项危机管理

策略积极行动。对实行最后一项任务“恢复”来说，如果体制建立得好，每项工作都处理得当的话，组织危机后恢复的状态将会优于危机前。在实行过程中，这个机制具体包括组织决策和指挥系统、信息传输和处理系统、物资准备和调度系统、人员培训和技术储备系统，以及先行开展风险评估、反危机的理论研究、经验学习、方案设计和事后进行处理水平审计等。

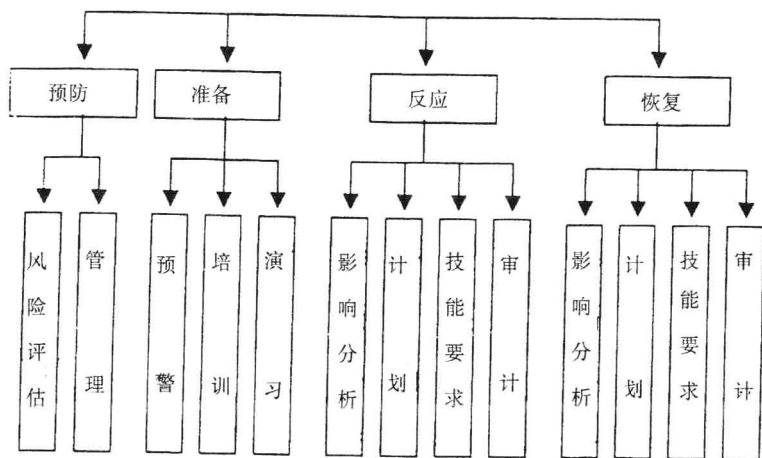


图1 危机管理模型

（二）我国旅游业危机管理机制的任务

根据“PPRR”模式，结合中国旅游业的实际情况，我国的旅游业危机管理机制应具备以下机能：

1. 开展危机缩减管理。这是危机管理体制的核心任务。通过加强管理和增强组织沟通，从而提升品质，降低危机事发的可能性。在此过程人们经常根据商业经营中的ABC风险减缓法则，即远离（Away）——更好（Better）——相容（Compatible）三方面。也就是要求一个组织若要避免危机的发生需做到以下三点：①远离风险或威胁根源；②比要求的做得更好，以抵制风险或威胁根源；③与那些最能抵制或减轻风险或威胁根源的设计模式相

容。

在旅游业发展中首先要确认旅游业的危机来源。按照行业运作流程和环境（食、宿、行、游、购、娱）列出可能产生危机事件的来源：如旅游者可能面临的危险有食物中毒、交通事故、犯罪事件等等；旅游资源可能面临的危险有自然灾害、火灾、人为损坏、环境污染等等；经营者可能面临的危险有恶性竞争、客源流失、信誉丧失等等。然后，对危机发生的概率进行评估和分类，明确了解行业危机风险的来源。

其次，遵循“更好法则”，改进日常管理以降低风险。作为一个行业，旅游业对于疾病、战争、灾难等来自行业外部的危机难以预计，但进行危机缩减管理至少有利于控制危机对行业的波及影响。而对于行业内部危机隐患，通过风险评估可及时采取措施加强管理。

我国旅游业发展时间不长，市场秩序和结构都还发育不完善，很容易产生危机隐患。这些年行业持续高速发展中掩盖了不少发展质量的问题，虽然有关部门一直致力于处理这些问题，但更多地限于在单个部门的主管范围内各自为政，还没有在各个部门之间达成完好的沟通和协作。现在要建立危机管理体制，我们很有必要在整体危机缩减工作的全局中管理这些问题。

再次，根据“相容法则”，可考虑向风险性更小的模式发展。我国旅游业目前是以受外部环境影响大的接待业为主，而波动系数小的领域，比如旅游有形商品、旅游图书市场、在线旅游等却没有得到充分的开发。旅游企业可以考虑多元化经营，发展这些旅游业务，这样可以通过业务调整 and 战略转移等方式在危机面前有更大的回旋余地。例如，美国运通公司作为全球最大的旅行社运营商，就同时经营旅游保险、金融服务、旅游咨询和网络业务。

2. 做好危机预备。包括预警、培训和演习三项工作。第一阶段的危机缩减不可能绝对消除危机，我们必须做好危机事件的应急准备。

(1) 建立预警系统。我们要时刻收集和关注相关信息，如客源市场的情况、其他旅游接待国的动态、国内的旅游信息等等，还要对行业内的运行情况随时掌握。如果发现有可能对行业经营产生威胁的信号，危机管理团队需要马上做出反应。特别是国家旅游局和各级主管部门应根据风险程度及时地向业界发布警示。目前我国旅游业界旅游者沟通渠道尚不多，对于服务过程中的事故和危险反应的速度普遍较慢。我们认为这两个机制是预警系统中很重要的一部分，应该加紧建设。在预警系统作用的发挥上我国还有值得注意的问题，例如，香港地区 2003 年 3 月份就进入了 SARS 的爆发高峰，但国内旅行社并未接到明确的需注意风险的警示，许多团队前往香港也没有做好必要防范措施，这十分危险。

(2) 培训是提高人员危机管理能力的重要举措。在日常管理中，人员需要通过案例分析、应对方案设计和反危机理论的学习来提高在危机中的应变能力。尤其是直接提供服务操作的一线员工要注意培训对危机信号的辨别能力。如果缺乏危机意识，往往容易错误估计形势，令事态进一步恶化。

(3) 演习用以考察预备工作的不足是十分有效的。行业组织或各企业可以开展模拟危机事件的演习，主要检查危机反应过程中信息沟通渠道和部门协调机制运行是否顺畅。

3. 当危机事件发生时，危机管理机制能马上开展反应和恢复任务，危机时期一些问题的演化速度大大快于平时，在这两个阶段中危机处理必须采用不同于日常管理的方法手段，当机立断。针对各个具体的危机事件，处理方法都各不相同。但是我们

必须注意这三方面：即公众认知、媒体和利益攸关者（见图 2）。

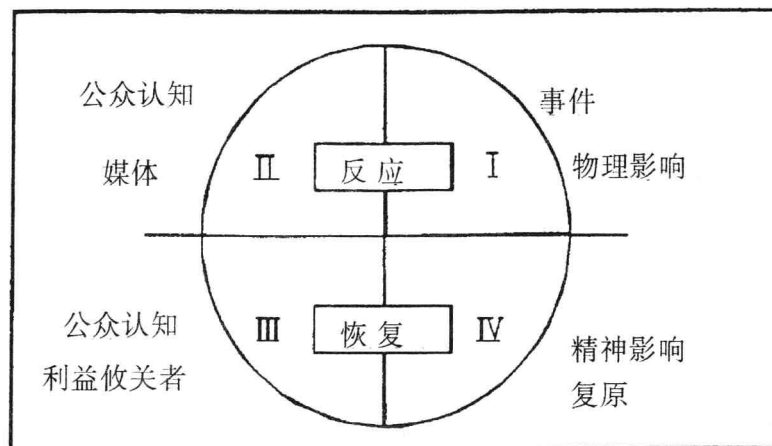


图 2 危机管理的范围

在图 2 中，左边象限（Ⅱ、Ⅲ）表示危机管理的沟通活动，右边象限（Ⅰ、Ⅳ）表示危机管理的行为构成。上面象限（Ⅱ、Ⅰ）反映出在危机事件的反应阶段，管理者面对的主要是事件在物理上可见的影响；下面象限反映出在危机事后恢复阶段，管理者面对的主要是精神影响的复原。而在反应和恢复阶段中危机管理强调的重点都是公众认知。

当今信息传播异常迅速，旅游业作为面向大众的服务行业，危机中的大众认知直接决定客源市场的取向。大多数情况下，公众舆论往往都给组织危机管理造成了巨大的外界压力。而媒体对大众认知的形成有极强的引导作用。媒体的正面报道可以弱化公众对危机管理工作的不足和失误的消极印象，为组织营造有利的氛围；反之，则可能带来更大的损失。对旅游业来说，利益攸关者包括旅游者、旅游主管部门、旅游企业（旅行社、饭店）经营者、旅游从业人员、景区经营者、旅游购物餐饮娱乐交通的经营者、旅游上市公司的股票持有者等等。这些群体是处理危机事件

的主体，他们之间的有效沟通和协作在危机管理中至关重要。在一般情况下，危机事发时没有人能完全清楚全部情况。要想在短时间内收集信息、制定出行动计划，必须依靠利益攸关者之间用特定的通讯系统进行协调配合。

以上这三方面都是从长远的危机管理出发，根据“PPRR”模式对我国旅游业的危机管理机制提出的要求。以往我国处理突发危机事件都是成立一个危机特别处理小组开展工作，小组成员都有丰富的经验和强干的能力，往往也能较好地处理危机。但是，这种方式有一定的缺点：由于小组是临时组建的，他们不可能完全具备危机管理所必须的各项特定技能，而且事后也缺少管理经验审计和指挥连续性。所以，我们现在要建设的旅游业危机管理机制在完成“PPRR”模式的要求以外，还应该力求避免以往的弊端。

四、我国旅游业危机管理机制建设的设想

（一）危机管理框架结构（Crisis Management Shell Structure）

现有的危机管理理论认为，有效的危机管理机制具有简短的沟通与指挥通路；善于收集、评估与整理信息；在危机形势中能与各个利益攸关者有效沟通；重视合作而不仅是战术指挥；授权得当，能在任务水平上共同决策等特征，我们在构建危机管理框架时也应充分注意这一点。

目前，国际上有一种 CMSS 危机管理框架（见图 3），适用于各种不同规模的组织，甚至于国家政府。它将危机处理的具体任务集合在专门的部门内，不管危机的类型、规模与性质如何，它都能清楚地限定每个部门的工作。因此，它可以根据特定的危机重新架构，灵活设置适宜的管理层次。对于幅员辽阔的我国来说，各级部门可以根据实际情况设立自己的不同规模的 CMSS，

以应对不同区域范围的危机，构建标准主要是依据管理跨度、个人责任、资源管理及集成通讯方式。

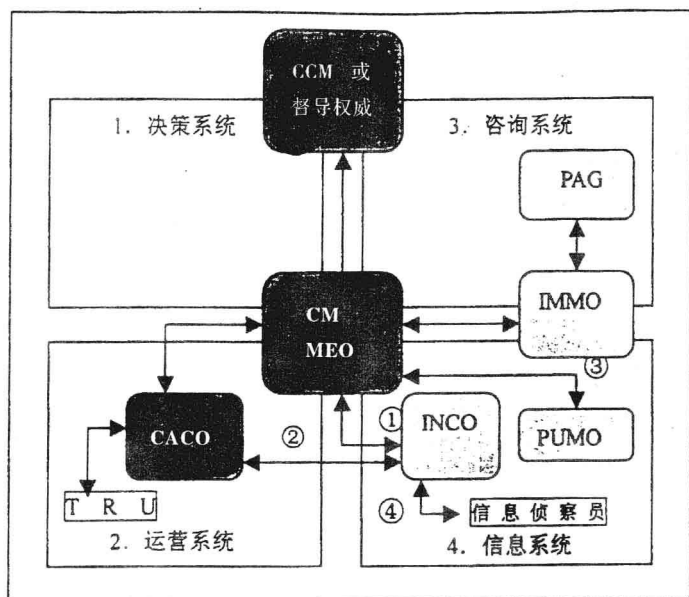


图3 CMSS——危机管理框架结构图

图3右半部为CMSS的信息部分，其中包括咨询和信息系统；左半部为决策部分，包括决策和运营系统。信息系统有一个信息整理部（按英文简称为INCO）、一个公众与媒体部（英文简称为PUMO）和一个咨询形象管理部（英文简称为IMMO）。咨询系统有咨询形象管理部 and 主要咨询团体（英文简称为PAG）组成。决策系统是危机管理团队（英文简称为CM）与督导权威（包括主要负责危机管理的领导，英文简称为CCM）的接口。运营系统有一个合作和指挥系统（英文简称为CACO）及专业的战术反应部（英文简称为TRU）。另外，在CMSS的外部其实还有一个标准运作联络部（英文简称为NOLO），它起到让CMSS内