

# 旅游业危机管理的研究

董亚娟, 庞桂珍, 丁华

(长安大学 地球科学与国土资源学院, 陕西 西安 710054)

**摘要:** 分析了危机和危机管理的含义及其分类, 在此基础上归纳总结出旅游业危机事件的特征, 最后提出针对旅游业危机事件的特征进行企业危机管理的途径和方法。

**关键词:** 旅游业; 危机事件; 危机管理

中图分类号: F590.1

文献标识码: A

文章编号: 1671-6248(2004)01-0073-03

## Research on the crisis management in tourism

DONG Ya-juan, PANG Gui-zhen, DING Hua

(School of Earth Science and Territory Resources Management, Chang'an University, Xi'an 710054, China)

**Abstract:** Based on the initial analysis of the concept and category of crisis and crisis management, the author concludes several main characteristics of crisis events in tourism. And then the author puts forward some ideas and methods in details to help tourism dealing with emergencies.

**Key words:** tourism; emergency; crisis management

2003年1月27日,世界旅游组织在西班牙马德里公布了2002年世界旅游初步统计结果,中国接待入境旅游者人数仍居世界第五位。而且入境过夜旅游者人数已达到位居第四位的西班牙的93.2%,差距已很小。世界旅游组织指出,2002年中国内地及香港、澳门地区旅游业的增长最为迅猛,被普遍认为是“未来最有发展前景的旅游目的地”。2003年中国旅游业发展显著,与2002年同期相比,2003年1~2月份入境旅游人数增长了9.25%,国际旅游外汇收入增长了14%,达31.4亿美元。中国公民的国内旅游和出境旅游也呈良好增长态势。然而良好的态势未能持续下去,仅因“非典”而受挫,从2003年3月中旬开始,中国旅游业收入大幅下滑,业内人士认为,这是中国旅游业自1978年以来的最低谷。

这场突如其来的事件,使旅游业界人事意识到了旅游业发展的敏感性和波动性,认识到了对旅游业进行危机管理的紧迫性。危机管理的概念也就自然而然地被人们所重视和认同,笔者就旅游业危机

管理的一些认识和同行探讨,以期引起关注。

## 一、危机及危机管理

在人类社会,冲突无处不在。作为个体,会面对突发的疾病、交通意外和自然灾害;作为产业,也难免受突如其来的政治、经济、社会或者战争的威胁与破坏;作为政府,在组织抗击火灾、地震、水灾等自然灾害的同时,还要面对恐怖活动、疾病传播、环境恶化等社会突发事件。所有这些事件我们都可以用“危机”来界定。罗森塔尔等人指出,危机就是对于一个社会系统的基本价值和行为准则架构产生严重威胁,并且在时间压力和不确定性极高的情况下,必须对其做出关键决策的事件<sup>[1]</sup>。巴顿(Barton)认为,危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件,这种事件及其后果可能对组织及其人员、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害<sup>[1]</sup>。这些关于危机概念的界定从不同侧面反映了危机的内涵及其影响。进一步分析,可以把危机从不同角度分为几种类型(见表1)。

收稿日期: 2003-09-16

作者简介: 董亚娟(1975-),女,陕西岐山人,长安大学①地球科学与国土资源学院讲师,主要从事旅游管理的教学和研究。

表 1 危机分类

划分角度	相应的危机类型
动因性质	自然危机、人为危机
空间范围	国内危机、国际危机、组织危机
表现形式	政治、经济、社会、军事、恐怖事件
采取手段	和平方式的冲突、暴力性冲突

追溯危机管理的源头,可以发现,以往对于危机的处理仅仅限于军事和外交。到了 19 世纪 80 年代,危机管理得以迅速发展,许多企业日渐意识到,面对不确定和急剧变化的商务环境,企业经营的波动性增大了。在充满变数的商业社会中,危机管理也越来越受到企业的关注。危机管理的对象是危机,危机有着其他管理对象所不具有的非确定性、冒险性和紧急性等。因此,对危机的管理也必然有其特殊的规律。任何组织经历危机状态过程都会有三种结果:在危机中全面崩溃;渡过危机但受到重创;正确处理危机并因此使自己的地位进一步巩固、提高。危机管理就是为实现第三种情况而提出的,就是为恰当处理危机提供指导原则以避免或减少损失的管理行为。从广泛的意义上讲,危机管理包含对危机事件事前(Precrisis)、事中(Crisis)、事后(Postcrisis)所有方面的管理。

二、旅游业危机事件的特征

就危机事件而言,它有其自身的一些特点,如突发性、紧迫性、不可预测性及决策的不确定性等等。鉴于旅游业是一个特殊的综合性产业,现阶段旅游业危机事件也呈现出一些行业的特征。

(一)危机事件诱发动因多元化

旅游经济活动是一项综合性很强的活动,其发展需要有依托宏观社会环境,如政治、经济、军事、政策法律、社会文化、宗教等各种相关因素的协调和良性发展。自 20 世纪 90 年代以来,对中国入境旅游影响最大的危机事件有 1997~1998 年发生的亚洲金融危机;2001 年发生在美国的“9.11”恐怖事件及由此引发的美国对阿富汗的军事打击;2001~2003 年由广东而至全国很多省份以及世界一些国家的“SARS”疫情;2003 年的“美伊战争”等等。这些对旅游业影响大的危机事件涉及政治、经济、军事、恐怖事件和疾病等诸多方面。就旅游行业特点而言,其危机事件的诱因也是多元化。

(二)危机事件影响更直接、破坏性更强

旅游活动产生的根本动因有客观和主观两方

面。客观方面包括可自由支配收入、余暇时间以及旅游目的地的可达性;主观则包括人们内心寻求新异、刺激、知识、探亲访友、陶冶情操等各式各样的旅游动机。旅游产品的生产和消费具有同一性,即生产和消费同时进行并且空间不可位移。一旦危机事件突发,对旅游业的影响是首当其冲的。1989 年中国旅游业滑坡与反弹的曲线呈“V”形,历时 2 年才得以恢复;亚洲金融危机的影响虽然没有如此快捷、激荡,但中国旅游业滑坡及反弹仍然呈“U”形,历时 1 年多才恢复;自“SARS”疫情突袭以来,中国旅游业更是受到重创,以“面对面聚集式消费”为特点的旅游业三大支柱:旅行社、旅游交通、旅游餐饮住宿业迅速滑坡。2003 年 4 月 22 日,北京大学中国经济研究中心和北京大学卫生政策与管理研究中心发布了有关“非典”对旅游业影响的初步分析报告。报告估计 2003 年仅北京市对外旅游收入将减少 160 亿元,整体旅游业收入损失约 400 亿元。

(三)危机事件的国际联动性强

任何一国旅游业的危机事件都可能影响周边乃至全世界的旅游市场。旅游活动作为一种混合性消费,其内容丰富,相关行业众多,国际间的互动、关联性强。就影响程度和广度而言,在世界旅游市场占重要地位的客源输出国和旅游接待国更是举足轻重。旅游业危机事件的国际联动性充分证明,同时也使人们深刻体会到旅游业的良性发展需要世界范围的和平、繁荣和安定。危机事件的处理也要求国际间的合作、互动。

三、旅游企业危机管理的途径和方法

旅游企业出现危机在所难免,关键在于如何有效地预防和处理危机(见图 1)。旅游企业危机处理不存在万能的模式,但要遵守一般的原则,如正视危

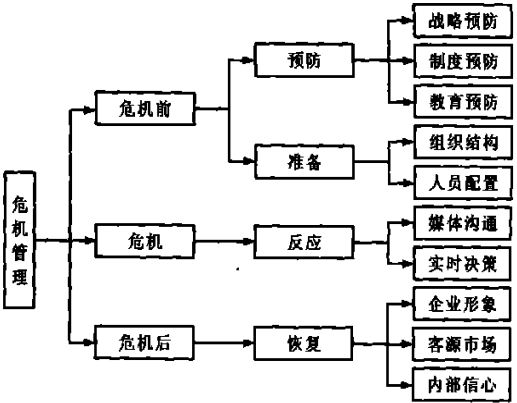


图 1 旅游企业危机管理模型

机,讲明实况以及应急决策及处理等。根据危机的时间序列分析,笔者将危机划分为危机前、危机和危机后这三个阶段,并且进一步细分为预防(Prevention)、准备(Preparation)、反应(Response)、恢复(Recovery)四个子阶段,从而有针对性的提出旅游企业进行危机管理的有效途径和方法。<sup>[2]</sup>

### (一)危机前阶段(Precrisis)

#### 1. 预防

首先,战略预防是旅游企业应对危机、加强自身生存能力的前提。总体而言,现阶段中国旅游企业规模小、主业单一、竞争力弱已是不争的事实。小规模单一经营表面上有利于专业化,但要真正的面对危机,增强生存和竞争能力,其根本途径在于多元化的经营战略,国际著名的旅游企业(如美国运通、英国旅行社三巨头之一的“Firstchoice”)亦是如此。旅游企业多元化经营战略的优势在于:危机来临时,主业和辅业可以相互支撑,共担风险以减少企业损失。其次,完善的制度规范是保证旅游企业科学、及时预防危机的根本。制度规范是组织管理过程中约束全体组织成员行为、确定办事方法、规定工作程序的各种章程、条例、办法等的总称。完善合理的制度规范可以使企业员工责任明确、操作规范,对预防危机事件的发生有重大意义。最后,危机教育是旅游企业预防危机的有力保障。危机教育可分为危机意识教育和危机预控专业知识教育。其中危机意识教育是指将企业可能发生的危机及其严重后果预先告诉员工,使员工居安思危,树立危机意识。而专业知识教育是指对每个员工依据工作岗位的需要进行专业技能培训、危机自救培训等。并使员工们掌握危机的类型、起因和基本的预控措施。

#### 2. 准备

准备阶段可以从组织结构和人员配置两方面进行。依据企业危机管理的原则要求,旅游企业在进行组织结构设计时必须考虑以下问题:一是组织内确保有危机反应机构和专门的授权,即组织内部须设非常设的危机管理机构并授予其在危机处理时的特殊权利;二是组织内部确保信息通畅,即组织内信息有适当的程序和环节到达合适的管理层级。在组织结构准备基础上,还要考虑在危机反应机构内部进行合理的人员配置,做到责任清晰、权利明确、权责对等,避免危机阶段的互相推诿或竞相处理。如此一来,组织内部结构完善、信息通畅、责权明晰,一旦发生任何危机事件都不会使企业措手不及,无法应对。

### (二)危机阶段(Crisis)

危机阶段的应对措施是旅游企业危机管理的重要环节。危机事件已经发生,如何启动反应机制,在条件允许的情况下将企业损失减少到最低限度,是企业经营者所关注的核心问题。反应环节应当包括以下几个方面:

#### 1. 媒体沟通

媒体对旅游业危机事件的积极介入是危机传播的第一步。一旦危机事件发生,媒体就会积极介入。作为旅游企业,要积极借助新闻媒体的作用,应当把握好一些原则。首先,要和媒体合作,以诚实、透明的态度和各类媒体沟通,主动将其导向有利于危机解决的正确方向。其次,要积极开展各项公关活动,恰当处理和敌对媒体的关系。第三,要控制谣言和小道消息的误导,保持一个权威、主流的声音以利化解危机。失败的媒体导向会给企业带来巨大的损失。2001年发生在泰国由蚊子所引起的“登革热”疫情事件,当年泰国卫生部门加大预防由蚊子传染的“登革热”疾病流行的措施,在很多地方张贴了宣传海报,这本是件好事。就是由于没有和媒体很好的沟通,使得这种实际上每年都会发生的疾病,经媒体渲染而成为当年泰国旅游业的危机事件,严重的影响了旅游业的持续发展。因此在旅游业危机中很好的借助于各种媒体,主动出击、积极反应才是明智之举。

#### 2. 实时决策

由于危机的突发性和不确定性,危机状态下利用有限的信息资源在最短的时间做出决策确实不易。无论是危机管理指挥中心,还是部门主要决策者和管理者,都应当强调亲赴现场和争取时间,尽快控制危机发展态势。这种快速决策包括快速信息沟通、快速判断、快速反应、快速行动和快速修正等一系列组织能力。

### (三)危机后阶段(Postcrisis)

危机后阶段主要任务是恢复。恢复环节则包括旅游企业CI形象恢复、客源市场恢复和企业内部信心恢复三部分:

#### 1. CI 形象恢复

这是危机过后重点实施的任务。危机使企业形象蒙受损失,为了赢得客源市场的重新信赖,恢复包括VI(Visual Identity)、BI(Behavior Identity)和MI(Mind Identity)在内的旅游企业形象就显得尤为重要。在具体实践中,可采用一些“启动”项目来

(下转第86页)

而消灭。”第 166 条第一款规定:“消灭时效自权利得以行使时起进行”。各国民法典还对短期时效及其开始作了具体的规定<sup>[4]</sup>。当然,西方国家民法对时效制度的规定中也有一定缺陷,大多过于繁杂,不利于当事人掌握。因此,立法中应充分考虑我国的具体国情,时效制度不宜过分复杂,可利用现有立法资源,吸收《民法通则》等现行法律经验,规定一种普通诉讼时效。目前在民法典起草工作中已由中国社科院法学所、人民大学法学院及全国人大法工委等分别提出草案,几个草案中都对诉讼时效制度作出了具体设计。有草案提出普通诉讼为 3 年,其起算点从知道或者应当知道权利被侵害的次年 1 月 1 日开始计算;这个立法建议因为既不符合国际通行规则又不合民法通则的规定,因而受到批评较多;又有草案提出对履行期未确定的债权,适用最长诉讼时效—20 年,其起算点在 20 年中是从权利人通知履行后,或催告期届满之日起开始计算等。笔者认为对未定履行期的请求权,其时效期间不宜过长,否则与诉讼时效制度的立法本意不符,不利于加快市场流转,建议立法规定其诉讼时效期间为 5 年,从权利义务关系成立之日开始计算。如果在期间内,权利人主张权利并遭到拒绝、义务人明确表示拒绝履行义务或在权利人所给合理期限内仍不履行义务的,则

适用普通诉讼时效制度关于时效中断等的规定。如此,未定履行期限请求权的诉讼时效及其起算依据既是适当而明确的,又易于为社会公众掌握。建议对普通诉讼时效和特别诉讼时效的规定也应尽量做到具体明确,能简则简,既便于当事人充分行使其权利,又可避免目前法律规定疏漏带来的诸多问题。

#### 参考文献:

- [1] 江平.民法学[M].北京:中国政法大学出版社,1999.
- [2] 张能宝.国家司法考试辅导用书·民法[M].北京:法律出版社,2002.
- [3] 罗结珍.法国民法典[M].北京:中国法制出版社,1999.
- [4] 龙翼飞.时效制度若干问题[OL].中国民商法律网,2002-11-30.
- [5] 郑冲,贾红梅译.德国民法典[M].北京:法律出版社,2001.
- [6] 王书江译.日本民法典[M].北京:中国法制出版社,2000.
- [7] 罗结珍译.法国民法典[M].北京:中国法制出版社,1999.

[责任编辑 陈志和]

(上接第 75 页)

吸引旅游者;通过各种宣传、公关和促销手段使旅游企业重新树立形象。

#### 2 客源市场的恢复

主要通过市场调查,搜集相关资料,分析主要客源市场和营销渠道受危机影响的程度,进而针对各市场的特点采取应对措施,刺激、鼓励并帮助客源市场和营销渠道复苏和繁荣。在客源市场复苏方面、各旅游企业应树立同盟思想、彼此联合、互惠互利。

#### 3 企业内部信心恢复

危机事件发生使企业经营效益受到影响,同时企业内部员工在工作积极性方面同样受挫。在危机后的恢复时期,有效的利用企业文化,重塑企业内部

信心,增强企业的内聚力,以实现企业振兴,就显得颇具现实意义。

#### 参考文献:

- [1] [澳]罗伯特·希斯著,王成,宋炳辉,金瑛译.危机管理[M].北京:中信出版社,2001.
- [2] 薛澜,张强,种开斌.危机管理[M].北京:清华大学出版社,2003.
- [3] 俞剑平,夏冰.企业战略谋划[M].北京:中国广播电视出版社,2003.
- [4] 2001—2002 年旅游统计年鉴[M].北京:中国统计出版社,2002,2003.

[责任编辑 陈志和]