

论节庆活动的游客管理

吴 恒, 孙小珂

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 吴 恒(1969-), 女, 湖北黄冈人, 武汉大学经济与管理学院营销与旅游管理系副教授, 主要从事旅游企业营销管理研究; 孙小珂(1967-), 女, 陕西洋县人, 武汉大学经济与管理学院营销与旅游管理系副教授, 主要从事旅游企业营销管理研究。

[摘 要] 游客的容量对游客满意度以及对节庆活动成功与否有着至关重要的作用。任何节庆活动都需要确定合适的容量, 并以此为依据设计和安排节庆活动的内容和流程。游客管理就是管理者通过预测需求, 同时根据节庆活动相对固定的接待容量, 确定与之对应的实际容量, 并运用一系列策略来控制游客需求量的管理活动。

[关键词] 游客管理; 游客容量; 游客流量管理

[中图分类号] F590.1 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)04-0474-05

作为旅游业的一种新的形态, 节庆活动最基本的原则之一就是“使游客满意”, 即关注游客的体验和感受。游客对节庆活动的满意度依赖于他们在活动期间彼此近距离的接触式体验, 在本质上是一种群体感受。

拥挤、排长队或停车难等问题, 对参与节庆活动的游客影响很大。游客管理就是根据节庆活动或景区相对固定的接待容量来控制游客需求量的管理活动。这一活动过程包括: 转移旺季客源、扩大淡季需求、提高现实的接待能力和附加服务、优化游客消费结构等等。

一、游客容量与 Schmenner 服务过程矩阵

一般而言, 节庆活动将提供一系列产品, 如不同形式的艺术表演等等, 这些表演或活动将把举办地所有的舞台都利用起来, 这时游客的需求转移有可能变得困难——即由于活动本身的吸引力决定的从某一场所到另一场所的移动。为此, 保持不同场所的容量相对平衡是很重要的。

(一) 游客容量与游客的服务接触

在经济学里, 容量可以用存货来衡量(如剧院中座位的数量)。但是, 这种理解在节庆活动的游客管理中存在很大的问题: 无法完全反映节庆活动的接待能力, 原因是大多节庆活动的接待能力与游客逗留时间不确定有关。

游客的服务接触是一个易逝的经历。在这个经历过程中, 人们更重视无形产品的体验。游客服务接触首先表现为生产与消费同时发生, 它无法触摸或储存; 其次, 节庆活动的服务和产品类型以及顾客需求的差异性使得游客服务接触的本质就是服务实践的可变性, 如在不同的时段为一个小孩或有特殊要求的人(有视觉或听力障碍的客人)提供不同的服务; 再次, 游客服务接触几乎无法运输, 所以大多数

的节庆活动必然存在于某一较为固定的场所。

(二) Schmenner 服务过程矩阵

当需求接近或超过容量时,就会发生瓶颈现象。为此,在节庆活动中,活动的布置安排与服务过程的设计将直接影响游客服务接触,对游客流量的影响非常大,两者必须匹配。

但在实际中,由于活动的安排与服务过程的设计常常被分离对待,因而常常导致并扩大瓶颈现象的发生。为此,在服务过程的设计中应该能够使传递体验的所有过程都是有效率的,这就意味着活动的服务质量、效用、速度、可靠性、灵活性和成本等都必须成为过程设计要考虑的因素。

服务过程的设计会影响游客管理者对活动场所的合理布局,并以此来传递游客服务接触。为此,游客管理者必须要考虑到游客服务接触的规范性与过程性。

Schmenner 在 1995 年设计了一个模型,根据影响服务传递过程性质的两个主要维度,对服务传递过程进行分类。把服务传递系统分为四个主要的类型,即服务工厂、服务作坊、大众化服务与专业化服务。这两个维度分别是:垂直维度,即劳动密集程度,它是指劳动力成本/资本成本的比率;水平维度,即顾客接触程度和服务顾客化程度,它是指衡量与客户之间的相互作用及定制程度。(如图 1)

劳动密集程度	顾客接触程度和服务顾客化程度	
	低	高
低	服务工厂 如:酒店、餐馆、度假胜地、娱乐场所	服务作坊 如:医院、汽车修理厂
高	大众化服务 如:零售业、教育	专业化服务 如:医生、律师

图 1 Schmenner 服务传递过程矩阵图

根据 Schmenner 服务传递过程矩阵图,大多数的节庆活动都可以归类于服务工厂一类,其特点是劳动强度不大,很少提供一对一的专业化服务。管理者对活动现场所做的决策主要涉及到零时员工的雇佣问题、门票销售以及场内游客的引导、茶点供应的组织等管理工作。而其中一对一的专业化服务仅限于安全指导、保障以及餐饮供应方面。一般而言,游客在参加节庆活动时,更愿意自己从标志牌、节目单、电子资源等设施中收集所需的信息,并据此来安排自己的流动。这时节庆活动的服务水平及游客流量管理在很大程度上依靠活动本身的合理规划,但每一服务类型中的容量是有相当大差异的,而 Schmenner 矩阵图则提供了一种把服务组织划分为不同类型的简单方法。

Schmenner 认为:活动的合理规划、服务类型与游客服务接触依赖于服务方案中的定制化程度、交互程度及劳动者强度。节庆活动的合理规划包括:固定位置规划、过程规划和产品规划。固定位置规划,指游客处于固定的位置,或由于节庆活动的产品所需的硬件设备太大,无法移动(如,固定的舞台与固定的看台)。过程规划与资源传送的需求和便利有关,一般来说应以方便游客的流动为目的(如,观众可以穿插表演点、餐饮点、展览点自由的流动)。产品规划涉及到资源传送的地点,应便于游客就地消费。

二、游客的流量管理

(一) 游客流量过程管理

节庆活动的游客管理在很大程度上取决于游客对相关活动安排的认可与满意程度,对节庆活动的举办方而言,都希望自己的活动能尽可能多地吸引游客,并且希望游客能根据自己设定的安排进行流动。但是,实际情况却未必如此,游客时常会自主地对相关的活动进行比较,选准自己认可的活动,并以此确定自己的流动。特别是当绝大多数的游客的认可与举办方发生冲突时,游客自主的流动就会引发举办地的混乱。为此,确定一个合适的游客流量非常重要——特别是在容量有限的情况下。在容量约束下管理需求的最佳方法之一是绘制出场所的游客流量,它包括一系列的方法,其中最重要的是游客流

量过程管理。

游客流量过程管理是对游客在某一场所移动情况的描述。它能帮助管理者借助空间分配、游客进出量和时间利用等方面的决策来改变和控制节庆活动与场所的游客流量。其意义在于,他们通过服务传递系统识别出系统中的瓶颈。

借助游客流量过程管理,管理机构可以:(1)据每一具体游客流量计算出每一具体的容量限制;(2)据此平衡需求和容量,以减少或消除潜在的瓶颈和排长队现象;(3)据此为节庆活动的游客流量和传递过程做出决策。

斯卡墨认为:“管理机构借助游客流量过程管理,一方面可以对游客流量进行连续性的监控,另一方面可以知道所有与此相关联的情况。”

(二) 游客流量的控制策略

一旦游客参加节庆活动,容量就会发生一系列的变化:有时会出现欠饱和现象——即需求小于容量,这样就会造成容量的限制和浪费;有时会出现超载现象——即需求大于容量,就可能会出现排长队和瓶颈的现象。这就要求进行适当的流量控制。可采用以下策略来控制波动:稳定容量的游客流量控制策略、追逐需求的游客流量控制策略和改变需求的游客流量控制策略。

1. 稳定容量的游客流量控制策略。指不受需求变化的影响,设定确定(无波动)的游客容量的策略。这一策略适用于容量固定、需求稳定的情况。这是一种理想状态下的保守型策略。但由于实际上需求是常常波动的,因而常常会造成容量闲置或游客拥挤现象。

2. 追逐需求的游客流量控制策略。指尽可能根据需求预测变化来动态地确定合适的游客容量的策略。这需要匹配灵活的调度系统,以便能快速回应需求的改变——以最快的速度保障员工(包括训练有素的员工和临时职员)、设备和场馆的数量。这种游客流量控制策略非常适合节庆活动的特点,它可伴随着需求的波动(可能是巨幅波动)动态地配置资源,可以减少人力、物力和设备闲置造成的浪费。

3. 改变需求的游客流量控制策略。即运用改变需求的战略,采取某种方法把旺季需求转移到淡季。例如,提供可替代性产品和服务(门票预订系统,可以通过价格和预订时间来配置资源)来改变需求,或运用价格策略作为控制机制等。

(三) 游客排队管理

大多数的游客在参加节庆活动时一般都倾向于跟着设计好的顺序流或线路移动,这对于管理者控制游客流量有很大帮助。然而,面临的挑战是要避免出现瓶颈现象——即排长队,这会导致部分游客的退出。

排队管理涉及提供优质服务与游客等待成本两方面的平衡。理想的状况是排队很短,游客都能迅速地买到票。这期间的服务接触可根据获取服务的渠道数量(如,接待者的数量)和服务阶段的数量(如,必要的服务站的数量)进行分类。这既可以是单一渠道的产品规划,如一个售票处和一条队;也可以是多渠道队列系统,如有数个售票处和数条队列。

导致瓶颈和无法预料的长队现象,是由于需求的不确定性或游客到访的易变性造成的。这种情况影响了游客服务接触。

为此,管理的核心是调配好游客的到访时间,以及在活动过程中处理好过程中有关速度、容量、质量以及接待能力的变化。因此,设计合理的队列模型有助于管理者平衡理想的容量成本与排队等待的成本。

1. 建立合理的队列模型必须考虑的因素:(1)每位游客花在排队上的平均时间。一般而言,节庆活动的吸引力越大,服务水平越高,游客愿意等待的时间就会越长;(2)高峰期间平均排队时间;(3)每一交易点上的排队和服务时间;(4)节庆活动设备闲置的可能性(活动表演中或间隔时间);(5)游客分布率和到达率。为使管理者准确领悟和了解在服务接触中出现的瓶颈问题,还必须借助排队心理学的相关理论。

2. 服务专家大卫·梅斯特曾提供了下列有关排队管理的信息:(1)无所事事的时间比有事可做的

时间感觉漫长(管理人员可利用客人排队等候的这段时间,设计某些活动或安排,使得他们的等候变得更惬意);(2)不公平的等待比公平的等待感觉要漫长;(3)预先等待的过程显得较长;(4)不确定的等待显得较长;(5)不确定等待比已知时间的有限等待长;(6)未经解释等待比已被解释过的等待长;(7)服务越有价值,游客越值得等待;(8)单独等待比团体等待长。

梅斯特认为,在这些因素中,每一种都会对顾客产生很大影响。例如,顾客对公平的感觉,其实并非总是很清晰,实际中不管采用什么样的优先原则,管理人员必须竭尽全力保证这些原则能符合顾客的公平感,因而需要进行管理。所有这些心理学因素都将有助于指导管理者如何处理好游客的排队等待问题。

三、游客的预测管理

预测是节庆活动管理者协调需求与容量问题的出发点,而需求预测则是确定服务接触预测战略的基础。为此,游客管理者的管理目标就在于为实际容量预测真实的需求,管理者们需要仔细地确定市场需求实际上所包含的内容。节庆活动管理机构在活动确定前一般会展开潜在游客的调研工作,主要原因之一是为了确定它的潜在的市场机会。一旦调研工作结束后,管理者在选择它的目标市场以前,必须仔细地评价每一个机会,并据此设计自己的活动安排与活动产品的选择。

(一)选择预测方法时应考虑的因素

管理学家巴洛归纳出在选择最合适的预测方法时应考虑的一些因素:(1)时间:涉及到预测的时间范围、预测的紧急性以及新信息的增补频率;(2)资源需求:涉及到数学模型、计算机资源以及金融资源;(3)输入特征:涉及到可获得的前期数据、波动范围和频率的变化以及外部稳定性;(4)输出特征:涉及到隔离细节或程度、准确度。通过对以上因素的考虑,游客管理者可以据此选择一种基于判断、计算、时间组和因果关系划分的最佳预测方法。

(二)预测方法

常用的预测方法有:简单回归分析法、移动平均预测法、指数平滑预测法等。

1.简单回归分析法。是趋势外推模型中最简单而实用的方法,它适用于时间段不太长,而游客流量有明显变化情况下的预测,简单易行,非常适合节庆活动中游客的预测管理。

模型为: $Y = ax + b$

其中: x —自变量,表示时间; Y —因变量,表示游客量; a b —常数,由 x Y 决定。

$$a = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}, \quad b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

2.移动平均预测法。由于参加节庆活动的游客,有可能受到偶然因素的影响而发生随机性的变动,为减低这种变动对预测的影响,游客的预测可采纳移动平均法。移动平均预测法可分为:一次移动平均法、二次移动平均法和加权移动平均法三种类型。

3.指数平滑预测法。由加权移动平均法发展而来,该方法认为时间数列中近期数据对未来预测值的影响比远期数据的影响更大。又分为:一次指数平滑法、二次指数平滑法和三次指数平滑法。而其中三次指数平滑法对于短、中、长期的游客量均能进行较合理的预测,应用广泛。这种方法中平滑系数 α 的确定非常重要,其大小可根据过去的预测值与实际数比较而定。若游客量时间数列的长期趋势比较稳定, α 取值在 0.05 ~ 0.20 之间;若游客量时间数列有较大变化趋势时, α 取值在 0.30 ~ 0.80 之间。

数学模型为:

$$y_{t+T} = a + bT + cT^2, \quad (T = 1, 2, \dots)$$

$$a = 3S^{(1)} - 3S^{(2)} + S^{(3)}$$

$$b = \frac{a}{2(1-a)^2} [(6-5a) \xi^{(1)} - 2(5-4a) \xi^{(2)} + (4-3a) \xi^{(3)}]$$

$$c = \frac{a}{2(1-a)^2} (\xi^{(1)} - 2 \xi^{(2)} + \xi^{(3)})$$

节庆活动的游客管理关系到节庆活动的成功与否,为实施完善的游客管理措施,管理者还必须考虑到平衡运作的需要。这就是说,服务接触要保证游客需求与运作流畅、有效以及与成本预算的平衡。因此,游客管理者在预测潜在游客的需求后,做出适当的决策,在平衡游客、时间、地点、成本后,就可以提供最恰当的服务。这种管理不仅会提高游客的满意度使活动获得成功,而且还可以为游客管理者提供增加收入的潜在机会,使得管理者获得一定的收益。

[参 考 文 献]

[1] Yeoman Ian & Martin Robertson Jane Ali— Knight Sihan Drummond Una McMahon-Beattie Festival and Events Management [M]. Oxford Elsevier Butterworth-Heinemann 2004.

[2] [英]伊恩·约曼,马丁·罗伯逊,等. 节庆活动的组织管理与营销 [M]. 吴恒,等译. 沈阳:辽宁科学技术出版社, 2005.

[3] Prentice Richard & Vivien Andersen Festival as Creative Destination [J]. Annals of Tourism Research 2003 (1).

[4] Schmenner R Service Operations Management [M]. London Prentice-Hall 1995.

[5] Wait D C Event Management in Leisure and Tourism [M]. Harlow Longman 1998.

[6] 文军,等. 旅游者对景区负面影响的管理技术研究 [J]. 商业经济与管理, 2003 (4).

[7] 李天元. 关于游客承载力理论应用问题的思考 [J]. 南开管理评论, 2001 (3).

[8] 杨锐. 从游客环境容量到 LAC 理论 [J]. 旅游学刊, 2003 (5).

[9] 毛长义. 几种常用的旅游客源人数预测方法比较 [J]. 重庆师范学院学报 (自科版), 2000 (6).

(责任编辑 邹惠卿)

On the Visitor Management for Festivals

WU Heng SUN Xiaoke

(School of Economics & Management Wuhan University Wuhan 430072 Hubei China)

Biographies: WU Heng (1969-), female Associate Professor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in marketing management for tourism; SUN Xiaoke (1969-), female Associate Professor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in marketing management for tourism.

Abstract: Visitor capacity management is a vital element in both the customers' satisfaction and festival event's success; entails determining the appropriate capacity for any given festival event venue and making decisions appropriate to this. Visitor management is to forecast the demand for the actual capacity and then to take appropriate decisions to ensure that the service offers the best possible experience to the right visitor at the right time, with the right service level and at the right cost.

Key words: visitor management, visitor capacity, visitor flows management