

临潼区旅游业大规模定制的研究*

徐 珊, 白 玉

(武汉理工大学 艺术学院, 湖北 武汉 430070)

摘 要 以旅游业大规模定制理论为基础,运用 SWOT 分析法剖析了临潼旅游业发展中的优势、劣势、机会和威胁。结合旅游业大规模定制的基本框架:旅游信息的采集整合、旅游模块化设计的原则、旅游规模性运作的模式等,最终从 6 个方面制定出临潼区旅游业大规模定制的实施方 案:临潼旅游产品服务设计应以顾客为中心,以个性化需求为导向,进一步丰富临潼的旅游产品,为实施临潼旅游产品模块化奠定基础;运用先进的信息技术,建立优势的临潼区旅游管理信息系统;建立柔性的旅游服务系统;临潼旅游企业逐步构建反应快速的组织结构;培养复合型导游和员工,提升员工应变能力,适应大规模定制的要求;建立良好的企业文化氛围,树立临潼优质的旅游形象。

关键词 临潼区; 旅游业; 大规模定制; 战略

中图分类号: F274 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-3456(2011)02-0104-05

旅游业具有“无烟产业”和“永远的朝阳产业”的美称,它已经和石油业、汽车业并列为世界三大产业。1999—2009 年间我国旅游业收入呈逐步增长的态势,年平均增长 12.62%^[1]。据世界旅游组织预测,到 2015 年,中国将成为世界上第一大入境旅游接待国和第四大出境旅游客源国,旅游收入年均增速达到 11%^[2]。但是,随着旅游业发展越来越快,旅游竞争越来越激烈,旅游市场也逐渐趋于成熟和理性,消费者需求呈个性化、多样化发展趋势,传统的旅游模式已不能满足消费者的要求,这就对目前旅游业的服务提出了更高的要求,个性化服务应运而生。但这种建立在标准化基础之上的个性化服务满足了顾客的个性化需求,却大大增加了旅游服务的成本,因此它不可能打破旅游服务业的传统框架。大规模定制是以大规模生产的成本和速度,提供定制的个性化产品和服务的生产模式,即大规模定制就是大规模生产与个性化定制的结合。临潼旅游区位于旅游大市西安,周边景区林立,为全力打造旅游临潼、人文临潼、生态临潼、休闲临潼提供了条件;将源于工业生产领域的大规模定制思想引入到临潼区旅游规划中,在维持低成本的前提下可以实现临潼旅游服务产品的规模性、灵活性和针对性,最终满足游客需求、降低服务成本、提升核心竞争力,因而大规模定制战略成为临潼区旅游业改革和

优化的新选择。

一、文献回顾

1987 年,Stanley^[3]首次提出了大规模定制生产的概念。1992 年约瑟夫·派因^[4]进一步推动了大规模定制理论研究的开展。大规模定制由看似两个不可调和的概念组成:大规模生产和个性化定制。过去企业家们在两个战略之间进行艰难地权衡取舍:要么提供大规模生产的、标准化的、低成本产品或服务,要么提供客户化的或高度差异化的小规模生产产品或服务。然而由于科学技术发展的日新月异,近 20 年来,互联网和计算机技术高速发展,出现了大规模定制的全新概念的管理技术,可以同时实现上述两个目标,用低成本大规模生产的产品或服务来满足客户个性化的需求,这就对传统的管理理论提出了新挑战。对服务业来说,与制造业一样,互联网同样也是实现大规模定制的关键。近年来在服务领域,如银行、移动通信、电子商务、证券业等行业中大规模定制得到了广泛应用,较为典型的案例如亚马逊网上书店的定制服务,云南旅游业网上大规模定制的先进模式^[5]。

随着旅游市场的日益成熟,旅游消费需求呈现向更高阶段发展的趋势,需求差异化日益扩大,个性化需求日益凸现。旅游需求特征的变化需要新的营

收稿日期:2010-09-04

* 国家自然科学基金课题“基于大规模定制的服务业顾客保留理论及实证研究”(70772075)。

作者简介:徐 珊(1989-),女,研究方向:艺术管理、服务管理、市场营销。E-mail:stevan_64@163.com

销模式,而大规模定制的特性正好适应了这一模式的要求。旅游业要实现大规模定制技术,主要在旅行社旅游线路的定制问题上做文章。Gunn 等^[6]最早从旅游系统理论角度分析旅游系统,他在 1972 年提出了旅游功能系统模型,并在其专著中阐述了让旅客参与到产品设计过程(实现定制),则一定能够实现旅游消费的总效用最大的目标观点。

国内关于旅游业大规模定制的研究还不多,研究主要集中在定性方面,如柳玉清^[7]从顾客满意度视角出发,对旅游业大规模定制化服务实施条件和模式进行了分析,就实施大规模定制化服务策略提出了建议。专门研究旅行社旅游线路定制问题,特别是定量研究方面的文献很少,只有孙艳红^[8]从旅游系统理论、行为地理学和旅游经济学的角度对旅行社旅游线路定制问题进行了研究,提出了旅行社旅游线路定制决策模型。李晓方等^[9]对西安市临潼区游客行为规律进行了分析。

根据大规模定制管理技术的思想,结合临潼旅游资源的特色,如旅游资源多、分散、可模块化等特点,在对临潼区旅游业现状进行 SWOT 分析的基础上,运用大规模定制的思想,提出临潼区大规模旅游定制的构想。

二、临潼区旅游业的 SWOT 分析

临潼位于陕西关中平原中部,骊山北麓,渭水之滨,是世界著名古都西安的重要组成部分,称作西安的“后花园”,是国际旅游热点地区和全国重点旅游区,其历史渊源深厚,历经周、秦、汉、唐,一直为京都之地。

1. 优势分析

(1)旅游资源丰富。拥有历史文物及文化古迹 62 处,包括新石器时代遗址 29 处,西周、秦、汉遗址 4 处,古城址 3 处,宫殿遗址 1 处,古代墓葬 30 余处,西安事变旧址 1 处。

(2)旅游资源质量突出。拥有国家级文物保护单位 4 处,省级文物保护单位 5 处,国家 4A 级景点 4 处,国家级森林公园 1 处。其中秦兵马俑已成为全世界最受欢迎、造访率最高的景点之一。

(3)游客资源人气旺盛。可对不同的客源(如收入不同、偏好不同、公私不同等)进行市场细分,从而有利于实施大规模定制。

(4)交通条件便利。

2. 劣势分析

西安市临潼区城市化率低。在 67 万人口中,仅

靠 5 万多非农业人口难以满足游客对旅游的需求。

(1)财政自我支持能力低。

(2)旅游资源结构单一。在众多的旅游资源中,基本上都是属于历史文物古迹和少部分人造景观,是典型的观光型旅游资源。

(3)旅游的人气和收入形成巨大反差。旅游收入仅以门票收入为主,称之为“门票经济”。

(4)旅游基本要素极度不协调。除了“游”作为主要内容外,其他要素在临潼消费很少,有的还是空白。

3. 机会分析

现代服务业快速崛起,党的十七大报告提出要“加快发展现代服务业,提高服务业的比重和水平”,国务院出台的《关于加快发展服务业的若干意见》(国发[2007]7 号)。旅游业是现代服务业的重要组成部分。

(1)旅游业“十二五”规划初稿已经完成,将于近期出台《国民旅游休闲纲要》,《纲要》将推动旅游休闲产业的发展。

(2)西部大开发为临潼旅游业发展带来良好商机。

4. 威胁分析

(1)来自西安周边其它地区的竞争。

(2)来自陕西省内外其它地方的威胁。

(3)中国加入 WTO,国际旅游企业进入中国市场,临潼旅游业竞争压力增大。

(4)目前我国旅游业市场趋于饱和,市场增长开始缓慢减少。

三、临潼区旅游业大规模定制的策略

1. 旅游业大规模定制框架

大规模定制是以先进的高科技为支撑,以顾客为中心,按照顾客的需求,重组定制产品和服务通过生产过程和产品结构,将产品定制生产问题全部转化为或部分转化为批量生产问题,以大规模生产的成本和速度,为单个顾客或小批量多品种定制任意数量的产品,已达到低成本高速度来满足顾客的个性化、多元化需求。据此,设计旅游业的大规模定制框架如图 1 所示。

(1)旅游信息的采集整合。在现代旅游业中,消费者的需求逐渐向多元化和多层次化发展,市场需求已经越来越不好预测,为此我们开始采用大规模定制的方式,按照图 1,我们要将顾客需求进行采集整合。第 1 步,将来旅游的顾客所定制的服务和产

品及客户有关的各种信息(包括静态的销售记录和动态的客户响应等),利用先进的技术和优势的信息网络进行搜集,建立顾客信息库,如顾客个人信息模块(年龄、性别、职业、教育程度、经济收入等人口学特征)、顾客消费信息模块(游客类型、旅游方式、与企业每笔交易的内容、时间和金额、停留时间等)、顾客跟踪管理模块(新业务登记、对重要事件进行预约提示、记录往来邮件等)、顾客服务管理模块(记录顾客投诉情况、补救情况、售后服务情况记录等)。顾

客信息库将作为分析的原始资料。第 2 步,将搜集的客户资料运用统计等方法,进行数据挖掘分析,分析出游客现实的需求和潜在的需求,将这些需求中相同的和相似的进行整合(一般来说,顾客需求的特殊性部分所占比例都很低,运用适当的方法,旅游企业可以只为顾客的这部分特殊性要求额外增加投入和开支,从而可以大大节约总的产品成本),从而针对不同客户的需求,建立各类旅游模块,以满足不同游客的不同需求。

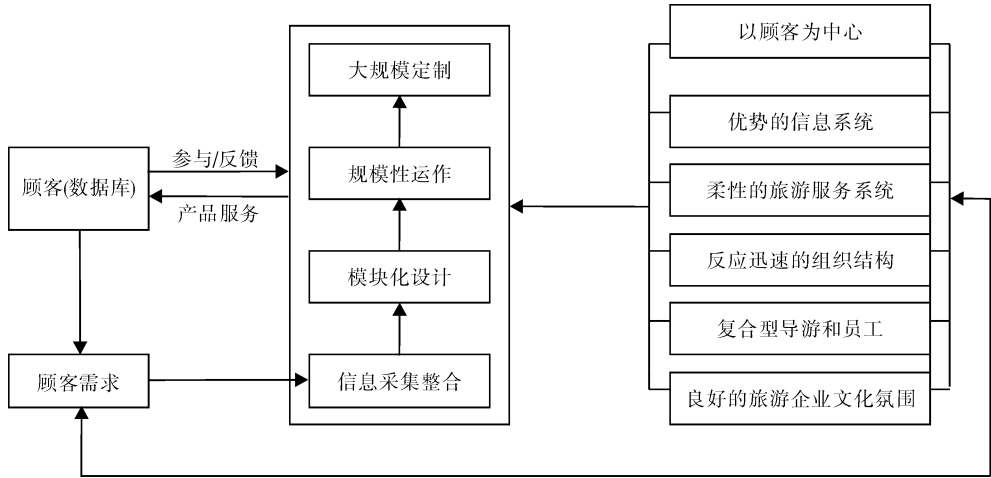


图 1 旅游业大规模定制战略框架

(2)旅游产品模块化设计。整个大规模定制的过程中,最关键的技术就是模块化设计,大规模定制虽然针对的是每个客户,是极其细分的市场,但是这并不意味着,对每个顾客需求的产品和服务的设计制造过程都完全不同。实际上,为了加快响应速度和节约成本,企业在满足不同客户个性化需求的前提下,拆分产品和服务的设计、生产、销售过程,将这些要素进行重组,即将这些过程和产品服务结构分解成一系列的模块。

设计。

体验经济是服务经济的最高形式。旅游消费是典型的体验经济,是注重情感体验的消费。随着收入、教育水平和消费品味的不断提高,旅游消费者越来越看重旅游服务的情感体验价值。令游客动心并能给他们留下难忘的愉悦记忆的旅游产品必然会让旅客称赞,从而对该旅游产品的定制产生良好的影响。由于旅游区有众多的旅游景点,使顾客的选择十分丰富,为旅游产品模块化奠定了良好的基础。如对旅游资源可按资源类型、特色、分布区域等进行模块设计;对旅游设施中的住宿、餐饮部分可按档次、价位、场所等进行模块设计;对旅游设施中的交通部分则可按交通工具种类、运输方式等

(3)旅游规模性运作的模式。经过前面的旅游模块化设计,就已经将旅游产品和服务的旅游定制问题全部转化或者部分转化为旅游产品批量定制的问题,这就可以以大规模定制的成本和速度,为单个散客或小批量多要求的游客定制旅游景点模块化产品。如图 1,在规模性运作后,就完成了大规模定制的大部分任务,接下来就是将产品和服务面向顾客进行销售,顾客再将对产品和服务的信息反馈给旅游企业,企业将这些信息进行采集备案,以供整个旅游设计产品的改进。图 1 中最右边的 6 个框图(即以顾客为中心、以高科技支撑、优势的信息系统、柔性的旅游服务系统、反应迅速的组织结构、复合型导游和员工、良好的文化氛围)都是大规模定制实施的前提。

2. 临潼区旅游业大规模定制的实施

大规模定制是信息化时代为了适应新的复杂的市场环境而提出的一种生产服务模式,实施大规模定制可以根据市场需求灵活地制定生产、服务、销售战略,坚持服务创新,改善目前临潼区旅游业发展劣势,为适应目前旅游业发展新环境,可以运用大规模

定制策略,提出进取型战略或增长型战略。总之大规模定制策略已经成为旅游业发展的新方向,结合前面的SWOT分析,临潼区旅游业应从图1所示的几个方面加快向大规模定制模式的转变。

(1)以顾客为中心,以个性化需求为导向,进一步丰富临潼的旅游产品,为实施临潼旅游产品模块化奠定基础。随着社会发展和收入水平的提高、旅游观念的转变、市场的成熟,需求向多元化、多层次化发展,客户之间需求的同质性将趋于减少、弱化,而异质性会不断增强、扩大。由此,临潼的旅游企业必须以个性化需求为导向,以顾客为中心,把每个具有独特个性的客户视为一个细分市场,并将其作为企业的目标市场。临潼政府的旅游管理部门应突出“秦风”“唐韵”文化旅游特色,全力打造秦文化旅游区、唐文化旅游区和渭河生态休闲旅游区三大精品板块,形成大规模定制的标准模块。

(2)运用先进的信息技术,建立优势的临潼区旅游管理信息系统。在大规模定制中,旅游企业面对的是千差万别的游客个性化需求,对此必须快速做出反应,其中信息技术扮演了关键的角色。大规模定制的前提是企业要具有优势的信息系统,因此临潼市政府相关部门要高度重视旅游业的信息化,而临潼旅游企业也要加大信息技术方面的投资(包括软硬件投资和人才储备)。

大规模定制是以个性化需求为导向的,这就要求企业可以对顾客的需求及时、快速地进行采集、整理,即要求旅游企业必须采用高水平的信息技术,建立优势的信息服务系统,建立及管理数字化的游客数据库系统。同时要构筑互动式网络营销平台,即网络营销架构,其功能是让企业和客户能持续接触与沟通。此沟通是双向的,一方面让顾客通过各种接口对临潼区旅游业的各种信息,旅游产品服务的设计和制造能力有客观的了解;另一方面临潼的旅游企业同时可通过这些渠道,及时了解顾客的变化信息,同时吸取游客的反馈信息,调整现有旅游产品的设计和结构,不断提高游客的满意度。还要建立客户知识发掘平台,将收集到的和游客有关的各种信息,包括静态的游客旅游的记录和动态的游客的响应等,以作为分析的原始资料,从而实现“一对一”的大规模定制服务。

(3)建立柔性的旅游服务系统。大规模定制中定制的服务产品多样化程度是很高的,其相应的旅游设计的模块化也是多元化的,为此临潼的旅游企业就需要具有柔性的旅游服务产品系统,如实行弹

性价格定制。由于实施旅游的模块化定制,在弹性价格定制时可考虑采用多人定价策略、捆绑定价策略和多产品定价策略3种。柔性的服务系统中要重视并鼓励顾客抱怨,顾客抱怨是最好的礼物。顾客抱怨为旅游企业准确把握游客需求特点、对景点服务进行改进以消除服务质量缺口、为顾客提供更多和更好的特色旅游服务提供了有效的途径。

(4)逐步构建反应快速的组织结构。为了适应定制化服务和生产的需要,企业必须对游客保持高度的敏感,并使他们的旅游个性化需求得到迅速满足。这就要求旅游企业必须具有反应迅速的组织体系,传统的组织结构往往是金字塔式的。因此,目前临潼的旅游企业应当建立灵活的、网络式的组织结构,以最快的速度满足顾客的需要。同时,可以建立一些小团队用以完成顾客的定制化需求,例如:多功能团队,即将不同的专业人员混合编制,协同合作,一次性设计出符合市场要求的产品;虚拟工作小组,即为完成某一客户的定制任务而临时组建的小组,人员来自不同部门、不同专业;柔性组织,指组织具有适应环境变化的反应和调整能力。总之,为了适应大规模定制模式的需要,临潼区旅游企业应当以扁平型或网状的组织结构替代传统的锥型组织结构,尽量减少管理层次,缩短信息沟通渠道,并建立专门的小团队。

(5)培养复合型导游和员工,提升员工应变能力,适应大规模定制的要求。为了更好地满足来临潼游客的定制化需求,与简单的、反应快速的组织结构相适应,临潼的旅游企业应当相应地增加一线导游的能力和权利。在员工队伍的培养上,要改变以往那种过分专业化的分工,如旅行社业务登记员同时要具备一定的采购、导游能力。对员工开展交叉培训,鼓励员工掌握多种技能。员工还应有机会被安排到不同的岗位工作,以提高其应变能力和解决问题的能力。

(6)建立良好的旅游企业文化氛围,树立临潼优质的旅游形象。大规模定制需要满足顾客各种各样的要求,这就要求企业的生产服务具有创新性、组织响应快速、员工以顾客为中心。而良好的文化氛围可以使企业员工具有归属感,可以调动企业员工的积极性,保持其活跃的思维,并使其响应快速的组织管理。因而,良好的企业文化氛围是大规模定制更好实施的保证。对临潼区旅游业,应当加大旅游环境建设,对从事旅游服务业的人员进行素质方面的培训,树立临潼优质旅游形象,建立良好的旅游氛围。

四、结 语

大规模定制将信息技术、高新科学技术注入旅游企业经营过程而引发了一种全新的经营理念和方式,作为对传统的旅游服务模式的颠覆,大规模定制能系统全面地满足低成本、高效率、顾客多元化、定制化、强竞争力等传统看来难以实现的目标要求,无疑是未来旅游企业生产模式发展的方向。临潼区作为一个比较典型的旅游区域,可以作为全国旅游业的领先地区,试行大规模定制的服务模式。实施大规模定制,以顾客为中心、以先进的高科技为支撑,建立优势的信息系统、柔性的旅游服务系统、反应迅速的组织结构、培养复合型员工、建立良好的文化氛围,强调顾客的参与性,以此更好地建立大规模定制的旅游服务模式,达到在维持低成本的前提下实现旅游服务产品的规模性、灵活性和针对性,在满足不同游客需求、降低服务成本和“十二五”期间旅游业竞争日益加剧的情况下,对提升临潼旅游企业的核心竞争力将具有重要的意义。

参 考 文 献

- [1] 国家统计局. 中国统计年鉴[M]. 北京:年鉴出版社,2009.
- [2] 中共北京市委研究室,北京市旅游局. 旅游产业作为世界第一大产业发展状况研究[R]. 北京:北京市委研究室,2008.
- [3] STANLEY M D. Future perfect[M]. New Jersey: Addison-Wesley Publishing,1990.
- [4] [美]约瑟夫·派因. 大规模定制——企业竞争的新前沿[M]. 操云甫,译. 北京:中国人民大学出版社,2000.
- [5] 赵迎红,杨雨馨,刘曼,等. 基于 CRM 的大规模定制的服务性行业顾客保留动态模型[J]. 华中农业大学学报:社会科学版,2010(3):94-98.
- [6] GUNN C A, TURGUT V. Tourism planning: basics concepts cases[M]. 4th ed. New York: Routledge, 2002.
- [7] 柳玉清. 旅游业大规模定制化服务——基于顾客满意度的服务创新策略[J]. 燕山大学学报:哲学社会科学版,2006,7(3):109-113.
- [8] 孙艳红. 旅行社旅游线路定制问题的理论分析及模型研究[J]. 北京第二外国语学院学报,2006(3):46-54.
- [9] 李晓方,杨新军,李连璞. 西安市临潼区游客行为规律分析[J]. 西北大学学报,2007(2):140-144.

Study on Tourism Mass Customization in Lintong District

XU Peng, BAI Yu

(School of Art and Design, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070)

Abstract Based on the theory of tourism mass customization, this paper, using SWOT method, analyzed the advantages and disadvantages, opportunities and threats in developing travel industry in Lintong. Furthermore, in combination with construction of mass customization framework in travel industry, collection and integration of tourism information, the principle of modular design and scale operation mode in travel industry, this paper made implementation plans of mass customization of travel industry in Lintong District from the following six aspects. Firstly, Lintong tourism products and services should be enriched and designed by taking customers as the center and individual demand as the orientation, which will lay the foundation for implementing the modularization of Lintong tourism products. Secondly, Lintong Tourism Management Information System should be established by using advanced information technology. Thirdly, flexible travel service system should be established. Fourthly, quickly responsive organization should be gradually built in Lintong tourism enterprises. Fifthly, compound tour guides and staff should be cultivated and handling capacity of the staff should be increased so as to satisfy the mass customization. Finally, good cultural atmosphere of travel industry and travel image of Lintong should be established.

Key words Lintong District; tourism; mass customization; strategy

(责任编辑:陈万红)