

# 一场战疫引发的旅游景区管理思考

金鑫

新冠肺炎疫情冲击神州大地，对中国的经济和社会造成了前所未有的影响，旅游业首当其冲。目前，疫情还在继续。疫情对旅游业造成的影响和损失是显而易见的，同时，对于疫情结束后，甚至未来的旅游行业，也必然是一次阵痛。这绝不仅仅是疫情结束复苏期到来的迟或早，而是人们的思想、生活方式发生改变后，对旅游的需求也会发生微妙的变化。在此，我想就旅游业尤其是景区企业如何在这场灾难中活下去，并在灾难过后修复市场、实现高质量发展谈几点建议。



## ■ 疫情当前，我们能干什么

一是主动作为，做好企业自身的防控工作。

留得青山在不愁没柴烧。在全国景区停业期间，配合国家要求，做好自身的防控工作，是当下第一重要的工作。在公司上下、员工群体中做好摸排、测温、公共区域消毒杀菌等基础工作，不漏一人，不留死角，保护好景区资源，保护好员工等，为复工复产做准备。

二是苦练内功，硬件、软件两手齐抓。

加强基础建设，优化体验。这段

过渡时期，正好可以给景区做一个全面体检，在硬件设施上查漏补缺，同时积极完善和优化企业管理制度，以迎接疫情之后的消费反弹；做优服务，提升运营。休整期间，按照岗位进行实训和比武，锻造最优服务，结合消费者的需求做精、做深，内外兼修，软硬兼顾。

三是开源节流，想方设法渡过最难关。

优化调整经营思路，对产品进行新的组合设计，迅速对接适宜快速崛起的周末本地游和周边游，推进新业

务，多种经营；打造个性化、特色化、有竞争力的产品，加强网上营销力度，做好开源工作。节流降损，调整预算，压缩开支，调整年度目标和经营策略，保证目前节约成本渡过难关，为后续的运营提升做好充足准备。

四是停业不停销，多渠道创新营销。

恢复旅游接待后一定会迎接市场反弹，那么机会在哪儿？怎么抓住？需要主动出击，提前准备。研学、亲子、康养旅游，体育及户外运动旅

游，线上旅游、在线教育、科技+旅游等领域都将有大发展。现在谁能在暑期高峰前及时扭转营销策略，准确定位，做好营销，至关重要。应该坚持渠道与品牌双管齐下，在加深与旅行商产品对接的同时，还应该把心思和时间花在线上营销；利用互联网思维，通过短视频等当下最受关注的方式开展营销；做好企业自媒体建设，通过持续的内容传播，低成本、高效率地传播；开展异业合作和联合营销；提前策划疫后可能开展的节事活动，让市场提前产生消费预期。

## ■ 疫情过后，旅游行业如何自救

一是优化机构设置，健全应急防控部门。

从2003年非典到2020年新冠肺炎，时隔17年，我们不能确定，今后还会隔多长时间又会面临一场危机，我们需要的是积累经验，逆风而行，勇敢面对，积极解决。综观现代旅游景区管理，景区都设有营销部、综合办，但是都缺少信息与风险部。营销部的工作主要是拓渠道、卖产品；总经办的工作主要是承上启下，还有文秘等方面的工作。对于重要信息的收集、分析、判断与决策，对重大事件与公共危机的应对，都是景区的短板。

由于旅游行业发展环境具有不确定性，对于涉旅活动的应急管理愈发重要。以《中华人民共和国突发事件应对法》、《中华人民共和国安全生产法》、《中华人民共和国旅游法》等法律法规为依据，对于旅游行业因突发公共卫生事件、突发社会安全事件、自然灾害、事故灾难而发生的公众和旅游者伤亡及病变事件，需要做好源头管控，强调防范前置，实现安全管理提前介入。把旅游公共安全规划纳入到景区的旅游规划中来，有应急部门和应急预案，提升景区企业转身应急处置水平。

二是全面升级产品，谋划高质量发展。

作为与经济社会同频共振的旅游产业，疫情后必将随着社会的发展脚步而改变。随着人们环境意识更加强烈，对青山绿水更加倚重，对空气质量要求更高，相应地，对于幸福旅游、康养医养旅游诉求会更高，这些产业必将迎来风口。由此，各景区（企业）在坚持因地制宜、量力而行原则基础上，一方面通过对现有景区或旅游产品改造，使之具备康养（医养）功能或效用，另一方面，也可以设计拓展相关的旅游新产品项目，以此作为卖点满足旅客新需求，从而以高质量发展赢得未来市场。

在策划项目时要意识到，文化、山水、城镇是旅游之本，这个本没有，那就是新造，新造迪士尼式的乐园不容易，造到东部华侨城、拈花湾这个水平也不容易，那要不计成本，题外生财。即使这样，风险仍然存在，因为没有本托底。文化、旅游与城市必须融合发展，绝不能只是独特的美丽风景，更要有完善的商业环境、高品质的生活方式、便利的出行条件和人性化的服务，才能最大限度地吸引游客的关注、到访和深度体验。

三是深耕旅游产业链，寻求多元化盈利。

这次疫情的发生，对旅游企业的冲击是严重的，特别是对单一旅游市场为主的企业更是如此。旅游产业的脆弱性决定了企业的投资与经营必须是多市场、多领域的组合，不能将其经营的业务限制于某个领域或者某个市场之内。在旅游领域，除了少数旅游企业，如景区、酒店之外，多数旅游企业在其业务发展中不应该仅仅限于旅游，还应该寻求新的消费市场，来增强企业市场抗风险能力。也就是说，我国的旅游供给体系的建设，不以单一旅游功能的旅游+，而是以多功能的+旅游方式进行推进。文化+旅游，乡村+旅游，工业+旅游，商业+旅游，医疗+旅游，体育+旅游，健康+旅游，教育+旅游，这样旅游供给建设推进方式，不仅可以实现相关产业与旅游消费的有机融合，也可增强旅游企业抗风险能力。举一个简单的例子，故宫。当下，《上新了，故宫》成了一个很受关注的节目。故宫本身就有景区功能、影视拍摄基地，而故宫文创这几年也悄悄走红。其他景区也可以结合自身优势，主动转型，创造多元的业态。尤其注意，文旅项目要逐步建立高资产价值

维度才好做，人们需求越来越高，很多自然景物、文化挖掘吸引力是不足的，要创造和城市丰富性，和反复消费的休闲类场景和内容的结合，朝高价值区间走。

四是探索人工智能，让游客获得完美体验。

新冠肺炎的出现，人传人的特性，让人们发现，无人化才是未来。信息技术的基础设施加快布局、大数据应用和共享认同、算法迭代升级、智能硬件和场景落地，让智能形成生态，走进千家万户不是梦想。对旅游景区而言，也应该适应新形势，提前探索与为游客提供更多的便利。比如通过互联网+VR手段，游客在选择目的地之前就可以身临其境；由于人工智能的按需求匹配，游客将得到最权威有价值的旅游信息，旅行社等中间环节将不再需要；通过手机下载配备随行人工智能助手，不仅解决了导游问题，还有位无所不知的陪聊人员；不需要现金，也不必靠手机，指纹进入、刷脸付款等不仅满足了年轻一代的消费体验，还会在很大程度减少景区人工成本，提高服务效率。科技的进步无止境，主动探索，早一步对接，也是决战未来的一个有力砝码。