

旅游景区收益管理 框架分析与策略初探

张成杰¹ 傅云新² 副教授(1、广州市政园林局东风公园 广州 510060 2、暨南大学管理学院 广州 510632)
中图分类号:F590.66 文献标识码:A

内容摘要:旅游景区是旅游产业系统中不可缺少的组成部分,其收益管理是旅游景区管理的重要内容。本文分析了旅游景区收益管理的基本内容,讨论了旅游景区收益管理框架,提出了加强旅游景区收益管理的策略。

关键词:收益管理 收益链分析 策略 旅游景区

旅 旅游景区是旅游产业系统中核心的组成部分,是现代旅游活动主体构成内容消遣旅游的主要吸引力乃至旅游活动的主要吸引物,是激发旅游者旅游需求与行为的主要因素。

经过长期开发建设,我国已经形成了类型多样的旅游景区体系。现有世界自然和文化遗产31处、国家级重点风景名胜区187处、国家级自然保护区243处、国家级森林公园565个、国家地质公园138个。据不完全估计,我国现有各种类型县级以上的旅游景区15000-20000处。

根据《中国旅游统计年鉴:2003》的数据,我国2002年共接待入境旅游者9790.83万人次,实现国际旅游外汇收入203.85亿美元;全国国内旅游人数达8.78亿人次,国内旅游出游人均花费为441.8元;而同期我国旅游景区(点)企业的营业收入与利润分别为2021936.03万元和199291.18万元。不难发现,我国旅游景区现阶段的收益状况与其应有的产业地位很不相称,旅游者人均对旅游景区的收益贡献率仅为20.72元/人,而同期我国旅行社与星级饭店在该项指标上分别为72.82元/人和93.70元/人。因此,必须重视和加强研究旅游景区的收益管理问题。

然而,学界对此问题的关注存在较为明显的失衡。根据笔者对三种具代表性的旅游学术刊物——《旅游学刊》、《北京第二外国语学院学报》和《桂林旅游高等专科学校学报》的初步整理,自1994年到2005年上述三种刊物出版的研究文献中,以“景区”或“旅游景区”为关键词的文献数量分别是30、7和10篇;而研究内容直接涉及旅游景区收益管理的文献数量,皆为0。可见,相关方面的研究甚为缺乏。

收益管理研究的简要回顾

有关收益管理(Revenue Management)的研究目前大致有会计学与服务管理学两个不同的视角。会计学视角的收益管理是指管理层操纵收益的计算(如提前或延迟应计费用)以期达到一定的目的(如得到最大的分红),这是会计学实证研究的一个重要课题。服务管理学视角的收益管理是在旧的供求管理对策理论基础上发展起来的一种综合性的管理经济技术,旨在解决存在固定生产能力和随机需求条件下的定价和生产能力分配的问题,这一理论在20世纪70年代末以来在美国航空业以及货运、酒店、旅游服务、金融服务、通讯等领域的收益管理中得到不断推广和应用。表1对以上两种不同角度的研究做了扼要介绍。

旅游景区收益管理的内涵

从旅游景区收益管理基础研究的角度来看,本文主要探讨的是旅游景区收益管理的内涵。

(一)旅游景区收益管理的适用性分析

根据Kimes等人的研究,收益管理适用于以下情况:相对稳定的供给能力(Capacity);产品无法储存;可以细分的消费者市场;产品或服务可以预销售;用户需求随时间变化而存在较大波动;高边际能力改变成本,低边际产品销售成本(Chris L.Yoshii 2003)旅游景区具备收益管理应用的以上特征。

作为产能约束型服务企业(Capacity-Constrained Service Firm)旅游景区所拥有的可供旅游者体验的项目量在短期内是固定的,其新产品的开发不仅投资巨大、成本高昂,而且通常需经过一个较为规范的可行性分析、策划与建设的时序周期。旅游景区产品的本质是提供一种体验,或者说是向旅游者提供的一次服务,类似酒店业中的客房,如果本次服务在某一天没有被销售出去,那么其在这一天被使用和为企业创造收益的机会就永远地消失了。旅游景区的旅游者可以依不同的标准被细分为不同的细分市场,对于不同的企业,应选择对本企业价值最大化的市场细分策略。预销售是旅游景区产品或服务营销最基本的流程环节之一,大多数旅游景区都建有自己的预订系统。旅游业的需求波动性无疑首先体现在旅游景区的游客流变化方面,游客流系统分析与预测的相关研究是旅游景区收益管理的基础。如前所述,旅游景区供给能力改变的边际成本是很高的,而与此相对的是其额外销售单位产品或服务的成本却很低。

基于以上分析,旅游景区的收益管理应是指旅游景区在某一时期内如何吸引最大容量的游客,并从每一位游客身上获取最大化收益而进行的管理行为与过程;其本质是在对景区游客流系统进行科学分析与准确预测的基础上合理地细分市场,以动态调整的价格、产品或服务工具及工具组合,使旅游景区充分利用有限的要素与资源产生出最大化的收益。

(二)旅游景区的收益链分析

在投入要素和资源后,旅游景区获取收益的途径是多样的。以追求现金流入和盈利效率的经济收益为核心,旅游景区在通常状态下的收入项目主要有:门票、景区导游、景区交通、旅游商品、娱乐服务(景区内部分景点和游乐设施的收入)、食

表1 收益管理研究的简要回顾
Tab.1 A Brief Introduction of Revenue Management Research

两大视角	主要涉及的问题或领域	基本假设 / 代表观点 / 研究方法	旅游产业应用举要
会计学视角	盈余管理型收益管理	将源于箴信和麦宁 (Jensen and Mocking, 1976) 的代理人理论 (Agency Theory) 与所有者享有在应记制基础上的剩余收益的基本假设相结合来管理收益	旅游企业及上市公司的会计分析与财务管理
	利益相关者角度的收益管理	从企业主要利益相关者及其相互关系出发, 将外部因素合理内化为系统内变量, 实现收益最大化	
服务管理学视角	以航空业为代表	需求预测	酒店收益管理、餐厅收益管理
		超量预订	
		供给能力分配	
		定价	

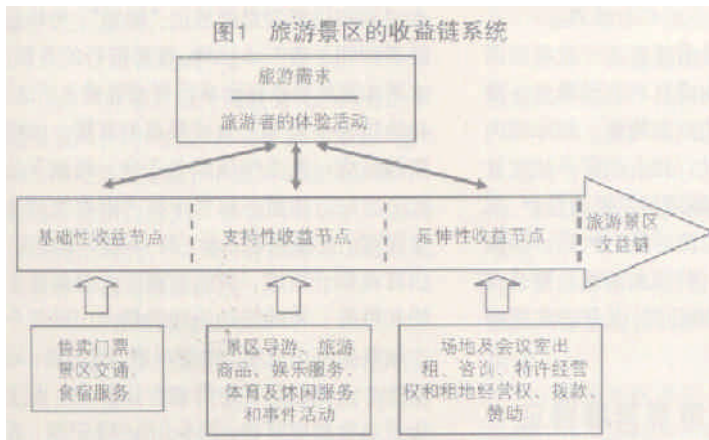
(注: 作者整理相关资料得出。)

经营上基本延续了传统的主题公园的模式, 不但门票价格定的较高, 阻止了一部分游客, 而且园内商品、餐饮价格也比园外的价格高几倍, 游客很少在园内消费。因此, 我国许多主题公园开业一段时间后就会经营不善而出现危机, 如广州的飞龙世界、世界大观园等。相反, 国外旅游发达地区的景区不但门票价格表现形式灵活多样, 如英国伦敦动物园门票成人10英镑、学生8.5英镑、儿童7英镑, 另有一种适合家庭的节俭票, 30英镑一张, 可含2个成人和2个儿童, 或1个成人和3个儿童。这样的定价策略可以吸引不同层次的游客, 增加景区的收入。我国旅游景区应该借鉴国外景区的门票价格制定经验, 灵活制定价格体系, 吸引不同层次的游客, 拓展景区客源市场。如分等级价格: 每一等级的价格对应相应的游览项目, 等级越高, 游览的项目越多越精彩, 游客可根据自己的爱好选择自己喜欢的游览项目, 也可根据自己的经济条件选择不同等级的价格门票。同时, 协调门票价格与景区内商店、餐厅价格的关系, 适当降低门票价格, 逐渐把景区收入重点转移到景区内餐饮、购物纪念品等服务收入上来。

(二) 加强游客管理

游客管理是针对旅游景区所建立的一种管理方法。它不是消极的禁止游客进入景区和限制游客在景区的活动, 而是突出有利于景区的规划和产品的提供, 从而使景区获得更好的收益。通过游客管理, 可以使景区容纳更多的游客, 提升游客的游览体验, 提高他们对景区的满意度, 从而提高他们的重游率; 鼓励他们延长在景区内的逗留时间和更多的消费; 注重对环境的保护, 减轻旅游对环境的影响。

以主题公园为例, 游客管理方法就是要吸引尽可能多的高端游客进入景区, 且保证游客能在主题区域不同娱乐项目之间以及主题区域之间自如的流动, 取得最佳的游玩效果。所谓高端游客是指高消费、高需求、高素质的游客。可以实施如下策略: 第一, 通过电脑信息管理系统, 实施预订服务, 尽量出售给高端游客, 景区可以在同等成本消耗的条件下获得更多的收入, 还有利于整个景区的环境保护, 降低环保成本。第二, 出售电子门票, 景区管理人



包括景区导游、旅游商品、娱乐服务、体育及休闲服务和事件活动, 是旅游景区借以丰富游客体验的主要途径, 也是针对游客的可能消费能力而设计的收益机会。由于该层次的产品与服务组合是我国目前旅游景区经营和竞争的焦点, 所以支持性收益节点是现阶段我国旅游景区企业进行收益管理的重心。

3. 延伸性收益节点。延伸性收益节点包括场地及会议室出租、景区管理商业咨询、特许经营权和租地经营权、拨款、赞助。旅游景区在成熟的品牌运作和管理实践的基础上, 通过延伸性收益节点获得溢价收益的比重将会不断扩大。这一方面也是我国旅游景区企业收益管理的潜力与方向所在。

3. 延伸性收益节点。延伸性收益节点包括场地及会议室出租、景区管理商业咨询、特许经营权和租地经营权、拨款、赞助。旅游景区在成熟的品牌运作和管理实践的基础上, 通过延伸性收益节点获得溢价收益的比重将会不断扩大。这一方面也是我国旅游景区企业收益管理的潜力与方向所在。

旅游景区收益管理策略初探

(一) 建立灵活科学的旅游景区价格体系

我国国内一些旅游景区如主题公园在

宿服务、体育及休闲服务 (如旅游度假区)、事件活动、场地及会议室出租、景区管理商业咨询、特许经营权和租地经营权等。从收益管理的角度分析, 以上收入项目具备如图1所示的收益链关系。

1. 基础性收益节点。基础性收益节点包括售卖门票、景区交通和食宿服务。旅游景区通过基础性收益节点向游客提供初级的景区体验产品与服务。当前我国旅游景区 (主要指主题公园) 门票收入占总收入 80% ~ 90%, 这种单一型的盈利模式造成了旅游景区门票价格居高不下, 并且也在很大程度上影响了旅游景区的入园率和重游率, 同时也意味着基础性收益节点具有较大的需求价格弹性。

2. 支持性收益节点。支持性收益节点

其根本在于物流产业发展水平要满足循环经济发展的需要。

我国循环经济的产业发展在于生产和消费领域。在生产领域的发展就是通过改造和重构使国民经济各产业向生态化方向转型,形成可持续的生产模式;在消费领域是发展绿色消费、改变生活方式及行为,构建可持续消费模式。相关产业发展重点则是生态工业、生态农业、绿色服务业及废弃物再利用、资源化和无害化处置。其中,生态工业和生态农业是生产领域循环经济的主体和重要标志,废弃物再利用、资源化及无害化处置产业体系和绿色服务业是连接生产与消费领域的节点产业,是区域经济实现循环发展的基本标志。抓住生产和消费领域,关注上述四个产业发展,就获得了构成循环经济产业发展模式的基本要素和框架。循环经济模式下的物流产业也与传统模式不同。

经济活动中资源流动的方式和流量是循环经济模式与传统经济发展模式的根本区别,物流体系则是这一差别的承担者。物流体现了经济系统内的物质输入、转化和输出关系,经济运行依托于物流产业。循环经济中,物流体系通过新技术的应用把传统模式中的低效率流通和废弃物流转变为高效率的现代物流和回收物流,应用物流管理方法建立区域循环经济模式。所以,要实现区域经济发展的循环经济模式,必须构建现代化的物流产业体系,做好现代物流。从物流管理的角度来看,循环经济的主要特点就在于应用现代物流管理方法,实现物流产业对循环经济模式的支撑。

(二) 物流产业发展应选择循环经济模式

循环经济是按照生态规律、利用自然资源和環境容量,实现经济发展生态化与绿色化的经济活动。循环经济就是把企业生产经营、原料供给、市场消费以及相关方面组成生态化、链式经济体。

作为产业链中一环的物流产业本身的发展也适用循环经济发展模式,其典型概念是绿色物流。绿色物流(Environmental logistics)是指在抑制物流活动各个环节对环境造成危害的同时,实现对物流环境的净化,使物流资源得到最充分的利用。这一概念是以可持续发展理论、生态经济学理论和生态伦理学理论为理论基础,以物流具体运

行模式为样板逐步形成的。绿色物流的关键在于商品过程和废弃物过程的绿色化,这一过程使传统物流运作转变为符合可持续发展要求的循环经济模式下的现代物流。

循环经济把有效利用资源和维护环境作为目标,必须从生产到废弃全过程效率化的、信息流与物质流循环化的绿色物流系统为依托,这是由于现代物流通过集约、优化资源来提高流通效率、压缩流通成本、节约资源消耗、提高资源利用效率,其本身就是一个实现可持续发展的过程。在物流产业的发展中,必须把绿色物流作为物流业发展的重点,通过对有利于绿色物流发展的政府行为、立法行为、专项技术研究、新材料的应用

◀ 上接 99 页

员通过电脑信息系统,可以迅速获得走出公园的游客数量,售票口可以现场继续售票,保证景区固定成本得到充分利用。第三,园内游客管理,通过景区内的不同亮点即吸引游客的表演、游乐项目等在景区内位置上的布设和时间上的安排控制游客的游览节奏、游览路线、消费和逗留时间。如广州番禺香江野生动物园大象表演的时间是上午 11:40 分,表演时间大约 10 分钟就可结束,表演场旁边正好有一个餐厅,游客看完表演后可在此就餐。这样的时间安排可以增加游客在园内的餐饮消费。还可以通过景区内工作人员的疏导,调节游客在某一区域过于密集的现象。如一个区域的容量超载,而另一区域领域的容量不足,工作人员可以在容量不足的区域即兴组织一些有趣的活动,以吸引容量超载区域的游客到容量不足的区域,降低了游客因拥挤产生抱怨,提高游客的满意度。第四,加强监督。景区员工要定期汇报园内的情况,如餐饮和商店的营业收入、游客的消费偏好、游客在景区内的流动、游客游览项目的等候时间是否过长、景区的环境卫生是否干净等,找出影响收益管理绩效的种种因素,便于管理人员制定相应的策略。

(三) 重点管理支持性收益点和延伸性收益点

从国际情况看,大多数成功的事例是每天的收入有 1/3 是游客购物和额外收

和开发、绿色物流的理论研究和实践研讨等推动绿色物流发展。

循环经济模式是区域经济实现可持续发展的途径,是区域经济发展的必然选择,作为经济发展的基础产业,物流产业发展通过适应循环经济要求来满足区域经济可持续发展的要求,把握住区域经济发展、循环经济模式、物流产业发展三者的关系对于实现经济发展具有不可忽视的意义。

参考文献:

1. 唐纳德·沃特斯著,刘秉镰译. 物流管理概论. 电子工业出版社, 2004
2. 吴殿廷主编. 区域经济学. 科学出版社, 2003

费项目得来的,如英国主题公园收入 40% 以上来自餐饮、纪念品销售和其他服务。而我国的旅游景区收入主要来源于门票,如杭州的宋城,开业时门票价格几乎相当于杭州所有景区门票价格之和,而其他方面的收入非常少,由此看出景区的餐饮和纪念品有着极大的潜力。

我国的旅游景区如大型的主题公园、游乐园等可以通过特许经营等方式扩大商店、餐厅、酒店经营规模,提供高质量的旅游纪念品、菜品、游览项目、服务项目。把景区收入重点转移到景区内的项目收益上来。

(四) 注重开源和节流

创造景区的利润,一方面在于增加收入,另一方面在于控制成本与降低成本。通过增加促销活动、改进促销手段、合理安排销售,吸引更多的游客消费,特别是在淡季时吸引游客消费,从而增加收益。同时,通过合理的劳动力成本控制、物资采购和日常费用的控制,降低运营成本,由此达到增加收益的效果。当然,成本控制必须考虑其合理性,降低成本而不能降低服务质量,保证游客满意度和员工工作的积极性不降低。

旅游景区收益管理既是一个技术问题,也是一个理念问题,应该引起足够重视。由于其在旅游业中没有相应地位,许多旅游学著作并不将旅游景区作为旅游业的支柱之一。旅游景区收益是有潜力的,需要学界和业界的努力。