



# “东方之星”事件的反思及邮轮旅游业危机管理透视

戚龙琦

(湖北三峡职业技术学院,湖北 宜昌 443000)

**摘 要:**为适应旅游经济的发展需要,邮轮旅游业危机管理迫在眉睫。“东方之星”事件的发生,反映了我国邮轮旅游业的深层次危机。从行业层面到企业层面,应完善法律法规,加强人才建设,建立危机管理机制,破除邮轮旅游业发展中的障碍。

**关键词:**东方之星;邮轮旅游;危机管理

中图分类号: F592.6

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2016) 01-0104-03

104

武汉职业技术学院学报二〇一六年第十五卷第一期(总第八十一期)

2015年6月1日21时30分,“东方之星”邮轮在从南京驶往重庆途中突遇龙卷风,在长江中游湖北监利水域沉没。截至6月13日,经有关各方反复核实、逐一确认,“东方之星”号客轮上共有454人,其中成功获救12人,遇难442人。邮轮旅游业是漂浮在黄金水道上的黄金产业。然而,繁荣的背后亦隐藏着危机。一些邮轮在发展空间很大的时候产生危机,盛极一时却逐渐没落的并不少见,这不得不引起我们的反思。

## 一、“东方之星”事件的反思

(一)旅游企业自身的危机管理能力不强是事故发生的根源

### 1.产品因素:安全设施不健全

“东方之星”出厂后多次改装设计,其尖圆的船底结构已不具备抵抗风浪袭击的功能;上部四层高裸露在外的10米客舱似一个固定的大风帆,不仅受

风面积大,而且会将重心上移,吃水由此前的2米变为2.2米;上层建筑的防火分隔和客舱布置均发生较大变化;部分船用设备未固定,会影响船只稳性;主要机器的机舱突然进水,船只水密处理存疑;没有安装自动报警装置和黑匣子,在驾驶室船舵后方仅有个声响报警器,信息监控和传递存在很大的漏洞空间。

### 2.成本因素:不合理低价

不合理低价是一种背离价值规律、低于经营成本、以不实价格招揽游客、以不实宣传诱导消费、以不正当竞争手段扰乱旅游市场的方式。如今旅游团体消费开始白热化,旅行社多采取压价的手段来吸引游客,再从旅游质量打折扣、频繁安排购物、减少精密的安全设施等环节中补足。

### 3.经营因素:危机管理意识淡薄

“东方之星”属重庆东方轮船公司。2013年,公司资产总额为7720万元,负债却高达16846万元,

收稿日期:2015-11-12

基金项目:湖北省教育科学“十二五”规划2014年度立项课题“高职专业发展能力评价及对策研究——以酒店管理专业为例”(项目编号:2014B485)。

作者简介:戚龙琦(1982-),女,土家族,湖北宜昌人,湖北三峡职业技术学院旅游与教育学院学工办主任,讲师,研究方向:工商管理、教育管理。

净利润为负 395 万元。2014 年,公司业绩稍有改善,资产总额为 8975,负债为 18468 万元,净利润为 133 万元。旗下“东方王子”号客轮在从重庆开往南京途中曾触礁,无人员伤亡。旗下“东方王子”在长江牛脑壳水域、涪陵下游 17 公里处曾触礁,船上 370 名旅客和 66 名船员的生命受到严重威胁。

#### 4. 社会因素:消费心理

有深度的旅游产品往往成本也是了得的,便宜的产品多是走马观花、粗枝大叶、服务不周的。“东方之星”的游客是“夕阳红”老年旅游团成员,年龄在 50-80 岁不等。老人是现今有钱又有闲一族,喜欢结伴旅游,出游的比例愈来愈大,他们对价格比较敏感,却对旅游产品辨别能力较低、了解也不透彻。老年游涉及一些细节问题,比如一天的景点安排不能太多;老人一般早起早睡、有午休的习惯,行程可以赶早,但不能回来晚;老年团最好配双领队、双导游;邮轮的新旧程度;膳食搭配要适合老人身体需求等。但是目前这些方面的保障还不够。

#### 5. 地理因素:气候恶劣

交通部《高速客船安全管理规则》第十九条规定“遇有恶劣天气或能见度不良时,港务(航)监督机构可建议高速客船停航”。第二十条规定“高速客船未经批准,不得夜航。确需夜航的高速客船,必须符合规定的安全航行条件,并报当地港务(航)监督机构批准。”

6 月 1 日 18 时 9 分,武汉中心气象台发布了暴雨黄色预警信号:预计未来 6 小时,天门、潜江、仙桃、公安有 50 毫米以上降水,伴有雷电。事故发生时,监利大马洲江段正刮大风,风力达 12 级,瞬间掀翻船只。21 时至 22 时,“东方之星”遇难区域附近出现 12 级以上龙卷风,1 小时内最大降雨量达 97 毫米,超出日常短时强降雨的三倍。这一季节长江中下游地区慢慢进入雨季,龙卷风经常发生。本次事发区域,出现明显灾情的龙卷风总体来说 5 年一遇。沉船区域长江九曲回肠荆江险段,一直都是事故高发地段。在应对恶劣气候和复杂地形方面,邮轮方面显然做得很不够。

### (二) 邮轮旅游业的安全措施亟待重视

#### 1. 从业者缺乏安全常识和应急能力

从气象学看,影响船舶航行的最大因素是风,其次是雾霾,暴雨对船舶操作性和能见度的影响较小,对船舶航行安全影响较低。在遇到恶劣天气时,船长一般根据个人经验决定是否抛锚停航,“东方之星”在倾覆之前,曾出现 180 度的大逆转掉头动作。“小心驶得万年船”。如果船长当时选择抛锚停船,会不会产生船怒族,旅游公司会不会欣然承担短期经济损失。船长的决策是否正确,船员资格和配备标准是否严格,避险设施是否充分,应急预案是否齐全,乘客安全宣教是否到位,都直接关联“东方之星”的危

机系数。

#### 2. 旅游地安全设施不齐全

在没有 AIS 信息自动分析系统的情况下,海事部门值班人员所看到的船只 AIS 信息是海量的,仅凭人工方式根本无法发现船只的异常情况并进行确认。此外,VHF 无线电话是船舶航行的助航设备,VHF 的联播能让船在航行中接收到相应的信息,但 VHF 需要附近有岸台进行接收,而实际上长江沿岸繁忙重要地段才会有岸台,“东方之星”出事的水域附近就没有岸台。这些无一不是旅游的重大隐患。

(三) 邮轮旅游业的危机管理能力是确保行业健康快速发展的有力支撑

#### 1. 风险因素:抗风险能力

邮轮旅游业是综合性服务行业,可能有行业风险、经营风险、社会风险、生态风险、安全性风险等。行业可以成立邮轮旅游危机监控中心,对出航船只进行安检或安装船舶自检设备,确保每次航行预先控制;全面推行数字航道和智能航运系统,实时获取辖区任何水域的水深,自动探测水域风险,自动掌握船只航行状况;根据邮轮旅游特质来合理设计船体及使用新材料,保持船只稳定性,防触礁、防翻覆、防雷电、防火灾等;在航道周围可以设计应急避难场所及指示牌,便于逃生,如设置轻型水下供氧工作站或吊舱,以供船员、逃生者休整、补氧、工具存取等之用;尽量要求游客购买邮轮保险,多一重人身保障。

#### 2. 舆情因素:敢于担当,增强公信力

“东方之星”事件发生后,通过微信、微博及各种客户端,还有用 3D 动画还原沉船的倾覆瞬间等传播,还受到 BBC、CNN、路透社、ABC、BBC、《纽约时报》等全球各大主流媒体关注,政府多层次多部门联动处置,应急响应获得公众认可。在舆论引导方面,官方通过主动设置议程、统一消息口径等措施,有效实现舆情平稳过渡,但是,舆论仍有一些质疑,官方迟迟未解,导致舆论平静之下仍暗流涌动。此类危机不仅造成邮轮旅游市场的严重下滑,也会波及影响到相关行业和产业的经济效益和社会效益,影响到旅游产业在一个时期内的持续稳定健康发展。此时邮轮旅游业的立场、态度、作为显得至关重要,若是能担当危机领袖,畅通信息,回应公众,将在挽救行业企业、旅游产品、产业形象等方面起到积极的作用。

### 二、邮轮旅游业危机管理的理性透视

#### (一) 优化旅游市场,完善相关法律法规

对消费者而言,一个纷乱的市场是难以博得信任和支持的。由此看来,稳定健康的市场环境才能为旅游企业提供更良好的发展平台,旅游企业不要过多地实施成本战略而要注重服务质量和消费感知。

从我国的邮轮旅游业法制建设现状来看,一方面需要健全相关安全保障体系,保障旅游目的地的游客

和旅游从业人员安全；另一方面需要加强在事故处理方面的立法，完善旅游事故处理的应急机制，切实保护旅游消费者权益。目前，全国仅江苏省在 2009 年率先颁布《江苏省水上搜寻救助条例》，2014 年黑龙江省颁布《黑龙江省水上搜寻救助条例》，其他省份至今在水上搜寻救助法规上还是空白。今年来长江流域多起重特大水上安全事故，说明现行《高速客船安全管理规则》不完善，长江航运交通管理监管是否到位，也是值得反思的。

### （二）加强危机人才建设，提高从业者素质

我国邮轮旅游业作为一种旅游新业态，人才的培养、引进和储备是其发展的关键因素。邮轮旅游业的危机体现了人才链的断链现象。据预测，到 2020 年我国邮轮人才需求量将超过 30 万，而目前培养邮轮专业人才的本科院校不过 10 所，且我国邮轮人才主要侧重于服务方面，高层次管理人才、法律人才、技术人才等相对匮乏，这就需要邮轮旅游业具有全球视野，多向先进国家借鉴学习和战略合作，可以与高校、科研机构、政府联合培养、培训人才，强化危机意识，准确定位旅游市场，参与制定和建立操作性强的旅游危机管理机制，选拔有潜能的人才到欧美等邮轮业发达国家深造提升。

### （三）建立危机管理体系，促进行业持续发展

一是随时预警和防范危机。通过监测危机的征兆，实时评估风险，向旅游组织发出预警，以迅速采取回避、分散、抑制、转嫁等行动的过程。邮轮旅游业可以建立政府管理部门、旅游行业协会、旅游企业、社会非营利组织与旅游者之间危机信息交流平台及媒体介入的预警制度。

二是及时应对和缓解危机。一旦危机潜伏生成期的预警管理失败，即进入第二阶段，它包括快速反应机构、快速反应方案、快速反应资源和相应的法律制度支持在内的有机整合。比如，水上救助可以采取：微型简易搜救潜水艇，可以进行水下长时拍摄、搜寻、提供应急供氧等；救生吊篮，一种具备通讯应

答和短时供氧功能，机降到水下，固定救援对象，然后机升出水面的救生工具；包围式充气舱，可以包围在沉船外侧进行充气，迅速提高沉船的浮力，并具备在充气后可以从内向外抽排水的一种充气舱。

三是做好危机善后和修复。危机逐渐消解后进入新阶段——善后修复阶段。危机给潜在旅游者带来的心理阴影会产生一段时间的消极作用。因此，后期需要重塑旅游安全形象，做好危机心理干预，恢复旅游消费信心，并总结及改进危机管理方案。

### 三、结束语

我国邮轮经济的发展有着良好的基础条件和政策支持，也为我们提供了一些可以借鉴的经验和汲取的教训。近日，《国务院办公厅关于进一步促进旅游投资和消费的若干意见》提出推进邮轮旅游产业发展。为了让邮轮旅游业的生命周期延长，我们有必要深刻反思，正确看待邮轮旅游业危机，科学防控各种风险，理性把握未来走向。

#### 参考文献：

- [1] 刘亢，肖晓春，王颖凌.基于产业链视角的海南邮轮游艇产业发展的思考[J].中国商贸，2015，(5).
- [2] 苏枫.试析发展我国邮轮旅游业的风险与应对策略[J].武汉交通职业学院学报，2014，(1).
- [3] 柴寿升，邓丽媛，程雪梅.利益相关者视角下的旅游危机战略管理探微[J].中共青岛市委党校青岛行政学院学报，2013，(4).
- [4] 柴寿升，曹艳梅，龙春风.国内旅游危机管理研究综述[J].青岛酒店管理职业技术学院学报，2011，(3).
- [5] 沈和江.旅游业危机管理的系统结构与实施路径研究[J].石家庄学院学报，2005，(6).
- [6] 周娟.旅游危机管理系统机制分析与战略对策研究——以长江三峡旅游发展为例[J].桂林旅游高等专科学校学报，2005，(1).

[责任编辑：张 磊]

## Reflections on "Oriental Star" Incident and In-depth Analysis on the Crisis Management of the Cruise Tourism Industry

QI Long-qi

(Hubei Three Gorges Polytechnic, Yichang 443000, China)

**Abstract:** With the development of tourism economy, it becomes increasingly important to manage crisis of cruise tourism industry. This paper makes an in-depth reflection on the "Oriental Star" incident and analyzes the possible causes of the crisis, emphasizing several major issues to be noted from the industry to the enterprise. Taking "Oriental Star" as example, the paper argues that, to remove the obstacles of developing cruise tourism, the local government should consider revising relevant laws and regulation, improving personnel training and establishing crisis management mechanism.

**Key words:** "Oriental Star"; cruise tourism; crisis management