

营销与服务

基于多参与者互动的客户体验及客户体验管理研究

——以大唐不夜城为例

李纯青, 张锦辉

(西北大学经济管理学院, 西安 710127)

摘要: 新兴技术下的客户体验是复杂且动态的, 涉及服务生态系统中各方参与者的多阶段互动。基于涌现理论框架, 通过对大唐不夜城的纵向单案例研究, 以“参与者主体—参与者互动—客户体验—客户体验管理”为底层逻辑, 系统性、动态性地探究客户体验及客户体验管理问题。研究发现: 第一, 在国家政策、行业需求、产业环境及数字技术的驱动下, 大唐不夜城历经孕育、演进、成长、成熟四个发展阶段, 参与者之间的互动随发展阶段的递进不断涌现且呈现出临时性、经常性、反应性、反思性四个层次, 四个层次又进一步深化了互动过程; 第二, 客户体验随着参与者互动的深入自然涌现, 包括享乐体验、实用体验、赋能体验和精神体验四个维度; 第三, 客户体验管理随着客户体验需求程度的深入动态发展, 表现为独立式、顺序式、交叉式、网络式四种体验管理策略。研究结果可以指导企业制定有针对性的客户体验管理策略, 同时也为服务行业管理者提供决策参考。

关键词: 客户体验; 多参与者互动; 客户体验管理; 大唐不夜城; 服务行业

中图分类号: F713

文献标识码: A

DOI 编码: 10.7511/JMCS20250405

0 引言

新兴数字技术的发展带动了体验经济的革新, 服务生态系统成为服务行业管理者的重要战略抓手^[1]。为了在竞争激烈的服务行业中生存, 企业必须迅速识别客户体验, 并制定客户体验管理策略, 以满足客户需求和引导客户消费。服务行业决策者通常需要从跨行业、跨市场的系统视角出发^[2], 通过分析参与者间的互动^[3], 整体地、动态地解决实际问题。然而以往关于客户体验及客户体验管理的研究多集中在一元/二元互动层面^[4-6], 以及静态的多元互动层面^[7-10]。新兴技术驱动下的服务生态系统是一个复杂且动态的系统^[11], 由之带来的客户体验及客户体验管理问题同样复杂且具有动态性,

以往研究难以适应当前情境, 无法有效辅助管理者制定科学决策。

Vargo 等^[12]提出涌现理论框架, 将涌现过程进行阶段划分, 并解释了各类动态涌现的营销现象。本文基于涌现理论, 将大唐不夜城(旅游行业)作为服务行业代表, 开展纵向单案例研究, 主要有三方面研究重点: 第一, 探究多参与者互动过程; 第二, 阐明客户体验的涌现特征; 第三, 制定动态客户体验管理策略, 并遵循“参与者主体—参与者互动—客户体验—客户体验管理”逻辑建立理论框架, 解决客户体验及客户体验管理问题。研究结果深化了学界对客户互动、客户体验及客户体验管理的理解, 也为在新兴技术驱动下的服务行业管理者制定适配企业发展的策略提供参考。

收稿日期: 2024-07-08

基金项目: 国家自然科学基金项目“数字化交互平台产品的客户体验旅程及客户投入的作用机理研究”(72172123)

作者简介: 李纯青, 女, 河南南阳人, 西北大学经济管理学院教授, 博士生导师, 研究方向为新兴技术驱动的营销创新; 张锦辉, 通讯作者, 男, 甘肃天水人, 西北大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向为新兴技术驱动的营销创新, E-mail: 18801152607@163.com。

1 文献综述

1.1 参与者界定

参与者(actor)指的是能够在价值创造中发挥作用的任何实体,如企业、非营利组织、政

府、个体、家庭等^[7],每个参与者均是其与其他参与者交换所得利益的受益者^[1]。以往研究对旅游行业参与者有多种划分方式,参与者划分及来源见表1。

表1 参与者划分及来源
Tab.1 Division and sources of actors

参与者划分	来源
政府部门、商业部门、开发商、旅行社、游客、居民	马红艳 ^[13]
国家行政部门、当地政府部门、经营管理方、社区、外部合作企业与旅游者	龚金红和谢礼珊 ^[14]
企业、行业中介、高校及科研机构、独立个体、公众、政府部门	冯学钢和梁茹 ^[15]
政府部门、非公有制企业及公众(游客和市民)	殷洁和王静雅 ^[16]
大型企业、地方政府、外来投资商、外来个体经营者、本地中小微企业、本地居民、游客	徐虹等 ^[17]

基于既有研究,本文将旅游行业参与者界定为政府、游客、居民、文旅企业及第三方企业五大主体。其中文旅企业指的是负责统筹文旅景区的特定企业;第三方企业指除文旅企业外的其他所有企业,包括外来投资者、本地企业/经营商等;游客可被进一步划分为生活性游客和生产性游客;居民也可被划分为生活性居民和生产性居民^[18]。

1.2 涌现理论

涌现理论(emergence theory)被用于各学科研究领域,其核心在于通过研究系统的组成部分,以及各部分随时间发展的交互作用来解释系统的整体发展^[19]。现有研究对涌现概念的界定较多,王新新和张佳佳^[20]归纳了涌现理论的三个共同点:其一,涌现是系统各部分通过动态交互形成更高层次“新整体”的过程;其二,各部分之间的某种相互作用促进了更高层次“新整体”的涌现形成;其三,涌现属性是指在“新整体”形成的过程中所产生的新现象、新结构、新机制或新概念。Vargo等^[12]将涌现定义为不同实体通过交互组合生成新实体的过程,这些实体虽为新实体所必需,却不具备新实体的特征,同时提出了基于涌现理论的四阶段框架,进一步夯实了涌现理论的基础。

1.3 客户体验及客户体验管理

客户体验(customer experience)是指在特

定背景下客户对相关刺激的非故意、自发的反应^[3],其在客户与各参与者的互动中通过多个接触点形成^[21]。早期相关研究多采用以客户为核心的一元视角^[4]及以客户与企业为焦点的二元视角^[22]。Homburg等^[6]基于二元视角提出,客户体验管理(customer experience management)包含文化心智、战略导向和企业能力三个维度。其中,文化心智包括体验反应、接触点旅程、联盟导向,强调企业应以客户为中心,此外,由于一些接触点是由合作伙伴控制的,要想打造优质的客户体验,企业需要认识到合作伙伴的重要作用^[5];战略导向为接触点设计提供指引,接触点需要具备主题内聚、一致性、情境感知及连通性,以打造无缝且优质的客户旅程;企业能力指的是企业对客户体验交付的熟练程度,企业需要发展多种能力来有效管理客户体验,包括接触点旅程设计、旅程监测、优先级和自适应。

相对于客户体验而言,关于客户体验管理的研究尚处于起步阶段。既有研究已从二元视角转向服务生态系统视角,强调客户体验是由多个参与者互动形成的^[1],针对客户体验管理的研究随之拓展至多元范畴^[8-9]。同时,新兴技术驱动服务行业数字化转型成为必然趋势,Mahadevan和Shainesh^[22]基于数字化背景,将客户体验进行概念化,强调价值源于客户与多

参与者在数字平台上的共创行为,客户体验管理亦需要嵌入网络生态。

2 研究设计

2.1 研究方法选择

本文运用探索性单案例研究方法的主要原因有三点:第一,曲江文化旅游股份有限公司(简称“曲文旅”)开发大唐不夜城历经长期打磨与持续建设,整个开发过程涉及的参与主体众多,适用于探索性单案例研究;第二,由于多参与者的互动是动态涌现的,企业不同发展阶段参与者的数量和拥有的资源不同,资源整合和服务交换的结果也不同,客户体验及客户体验管理的模式有较强的阶段性,运用探索性单案例研究方法是适合且必要的;第三,本文主要通过分析大唐不夜城的发展历程,探究参与者互动、客户体验及客户体验管理的动态机制,单案例研究可以实现理论与实践的深度对话。

2.2 研究对象选择

本文选取大唐不夜城为研究对象,出于典型性、数据可获得性和研究便利性三点考虑。其一,典型性。大唐不夜城于2002年启动建设,2017年实现全线贯通,2019年凭借网络传播迅速走红,至今仍保持高速发展态势。这一

系列关键节点在其二十余年的发展历程中形成自然的阶段划分,并充分体现了涌现思想,整个景区的建设过程包含了政府、文旅企业等诸多参与者。因此,大唐不夜城的案例分析能够充分支撑多参与者互动情境下的客户体验及客户体验管理研究。其二,数据可获得性。大唐不夜城全年开放,为研究提供了大量的二手数据,同时研究团队对案例企业进行了多次半结构化访谈与参与式观察,获得了宝贵的一手数据,可见,案例企业具有较强的数据可获得性。其三,研究便利性。由于研究团队与案例企业关系紧密,相关资源也比较丰富,便于对案例企业进行长期动态跟进,因此,本文以大唐不夜城为研究对象具有便利性。

2.3 数据收集与处理

2.3.1 数据收集

为充分满足案例研究对数据丰富性的要求,本文将多渠道的一手数据与二手数据作为主要资料来源:一手数据源自对大唐不夜城参与者(政府、第三方企业、游客、文旅企业等)开展的半结构化访谈及参与式观察结果;二手数据主要源自相关网站(文旅平台报道、政务公开数据、媒体资讯等)关于大唐不夜城的检索信息及内部资料。数据来源与编码见表2。

表2 数据来源与编码

Tab. 2 Data sources and coding

数据类型	数据来源	主要内容	编码	整理字数
一手数据	半结构化访谈	参与者互动、游客体验等	F	8.5万
	参与式观察	参与者互动等	C	4.5万
二手数据	检索信息与内部资料	参与者行为、游客体验等	G	12.5万

2.3.2 数据处理

本文的数据处理步骤如下:第一步,遵循案例研究的三角验证原则,从不同渠道收集数据,即每一事实、现象或观点至少对应三个信息源,确保数据的可信度。第二步,基于收集与整理的案例数据,以相关文献为支撑,通过扎根范式编码技术,推导理论模型。在开放式编码阶段,通过贴标签和聚类分析,将原始数据划分为45个初始范畴;在主轴式编码阶段,通过对初始范畴的进一步归类,得到14个主范畴;在选

择式编码阶段,通过不断分析与凝练,得到4个核心范畴,并构建了“参与者主体—参与者互动—客户体验—客户体验管理”的理论框架。第三步,对数据进行持续的深度剖析,直至不再出现新的概念与范畴,确保本研究达到理论饱和。

3 案例描述

大唐不夜城位于西安市,始建于2002年,以盛唐文化为背景,以唐风元素为主线,形成

“一轴、两市、三核、四区、五内街”^①的总体布局,是沉浸式文旅新业态的示范案例;2003年,西安市会客厅——大雁塔北广场顺利建成;2005年,大唐不夜城被明确列为省、市两级重点景区建设项目;2008年,唐城墙遗址公园、唐大慈恩寺遗址公园两大开放式文化主题公园建成开放;2009年,三大文化场馆(音乐厅、电影城、美术馆)陆续投入运营;2010年,随着开元广场的建成,景观步行街全线贯通;2011年,景区开展商业化布局,将发展眼光投向“吃住行、游购娱”的一体化建设;2011年至2018年,曲江银泰城、秦汉唐国际文化商业广场建成开放,

星级酒店、写字楼、大剧院等也陆续投入使用,景区业务范围逐渐拓展;2018年底,商业街正式开街,景区商业布局初步形成;2019年,大唐不夜城走红网络,同时立足文化建设,对主要商业景区进行提档升级,“唐食坊”“唐礼坊”等新商业形态及“不倒翁”“大唐追梦”等文化旅游演绎共同推动景区多元商业模式持续完善;2022年以来,曲江文旅通过大规模应用5G数字技术,打造智慧化街区,推动景区商业布局向线上化、信息化、科技化升级,加速数字化转型进程,助力大唐不夜城多元业态迈向成熟发展阶段。大唐不夜城发展历程如图1所示。

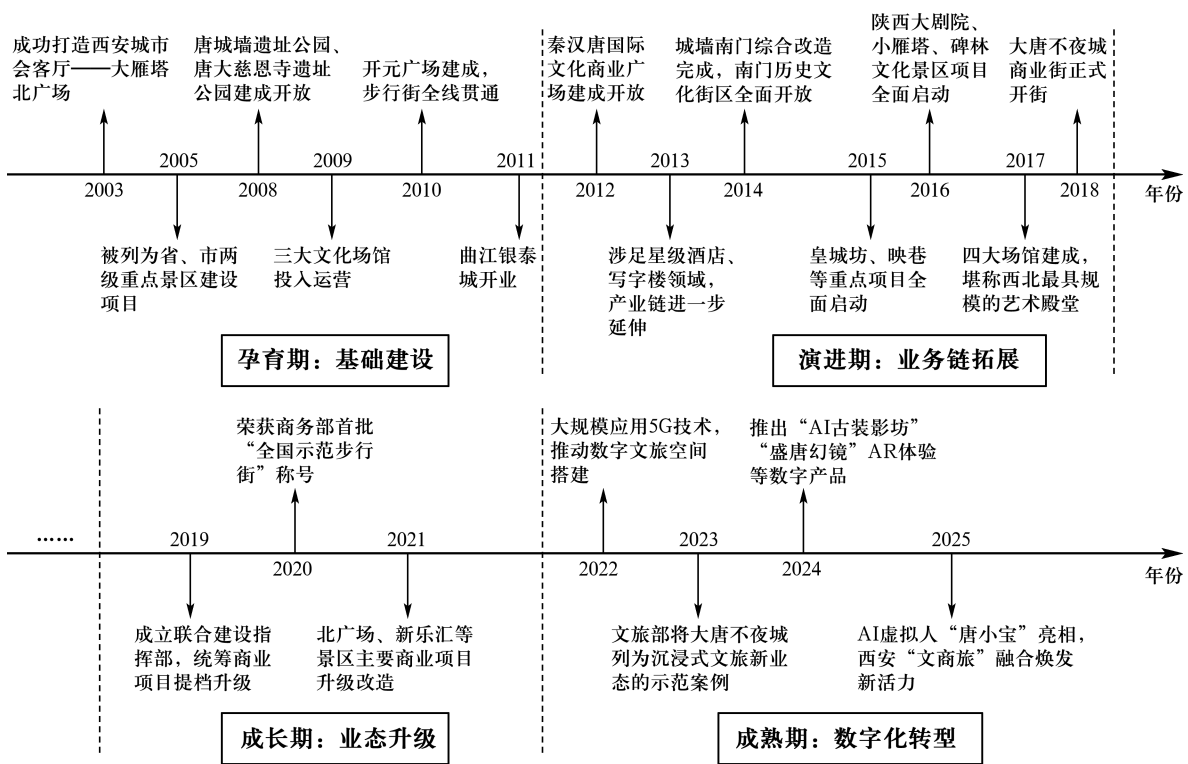


图1 大唐不夜城发展历程

Fig. 1 Development history of Datang Everbright City

4 案例分析

4.1 参与者及其互动行为分析

基于涌现框架,本文认为,参与者通过临时交互形成简单的一阶价值^[23];一阶价值吸引新

主体涌入,与参与者进行经常性互动,并由此凝聚共识^[24],形成二阶价值;二阶价值继续吸引新主体涌入,此阶段涌入的新主体通过主动开展反思性互动,形成三阶价值;三阶价值进一步吸引新主体涌入,通过反思性互动推动生态系

^①“一轴”是指大唐不夜城文化商业轴;“两市”是指贞观新风韵都市、创领新时代都市;“三核”是指大雁塔广场景观文化核心、贞观文化广场时尚艺术核心、创领新时代广场休闲时尚核心;“四区”是指大雁塔盛唐景观人文风貌展示区、中华传统美食文化生活品鉴区、贞观国际艺术文化交流体验区、创领新时代都市休闲文化区;“五内街”是指慈恩镇(陕西风情小吃文化街)、新乐汇(中华传统美食文化街)、欧凯罗(潮流音乐酒吧文化街)、温德姆(品味生活咖啡文化街)、阳光城(SKP时尚青年艺术文化街)。

统共同治理^[25],最终实现四阶价值的协同创造。本文通过案例分析发现,参与互动的主体包括核心参与者和参与其他参与者两大类,其中核心参与者包括生活性游客和生产性游客,其他参与者包括政府、第三方企业、文旅企业、生活

性居民和生产性居民,参与者主体分类的典型例证见表3。此外,参与者之间的互动随发展阶段的递进呈现出临时性、经常性、反应性、反思性四个层次,这四个层次又进一步深化了互动过程,参与者互动的典型例证见表4。

表3 参与者主体分类的典型例证

Tab. 3 Representative evidence of actors subject classification

核心范畴	主范畴	初始范畴	典型例证
参与者主体	核心参与者	生活性游客	前往景区“打卡”已演变为彰显“国潮文化”身份认同的标志性行为(G1)
		生产性游客	游客在小红书、美团等社交平台分享旅游经验、景点测评等(C1)
	其他参与者	政府	曲江管委会全面负责新商业区的规划、建设、开发、管理等工作(G2)
		第三方企业	“唐食坊”“唐礼坊”新商业形态纷纷入驻(C2)
		文旅企业	曲文旅承担基础设施建设和融资工作(F1)
		生活性居民	常有游客询问大唐不夜城景区或卫生间的位置,我乐于为他们指引方向(F2)
生产性居民	商业街中,既有本地居民自营的商铺,也有本地餐馆设立的摊位(F3)		

表4 参与者互动的典型例证

Tab. 4 Representative evidence of actors interaction

核心范畴	主范畴	初始范畴	典型例证
参与者互动	临时性互动	吸引	充满盛唐文化的实体空间,给早期游客带来了极具震撼的吸引力(G3)
		参观	建设初期,公众以实际参与度作为衡量景区运营成败的标尺(G4)
		牵头	曲江管委会承担着重大事项决策、优惠政策支持及统筹协调各部门等职责(F4)
		响应	曲文旅作为核心融资平台,承担资金筹措工作,通过土地抵押、银行信贷、债券发行等方式进行融资,2003—2008年,曲文旅累计投入超30亿元(F5)
	经常性互动	吸引	大唐不夜城以旅游全域化为发展战略,着力打造“品牌化、全域化、特色化、国际化”夜游经济品牌(G5)
		消费	春节期间,以大唐不夜城为主的景区深受追捧,成为西安的“网红街区”(G6)
		委托	曲文旅不具备独自开发建设的资金和能力,必须依靠市场部门的支持(G7)
		代理	景区在基础设施与公共服务设施领域投资所释放的升值潜力,吸引大量资本快速涌入(G8)
		引导	早期,政府通过政策引导,扶持商户运营(F6)
		投资	商户的月租金大概为8000元,个体工商户每月的摊位费用约为4000元(F7)
		指导	第三方企业会对商户进行业务培训,包括与游客沟通的技巧,以及历史、文化知识等(F8)
		劳务	我们每个人都有治安巡逻的袖标,如果自己店附近有游客摔倒等,我们都会帮忙(F9)

(续表)

核心范畴	主范畴	初始范畴	典型例证
参与者互动	反应性互动	吸引	由于“不倒翁”在网络走红,曲文旅开始重视网络宣传,并依托网络成功吸引了大量游客(G9)
		参与	部分游客主动在社交平台分享旅游指南和测评,吸引了大量新游客到访,形成了强大的口碑效应(G10)
		服务	景区陆续建设多个服务周边居民的社区商业综合体(G11)
	反思性互动	嵌入	我们是这里的一分子,你看那位舞剑的大爷,他本身就是流动的风景(F10)
		吸引	景区出台6项支持性政策,明确提出支持数字文旅发展(G12)
		沉浸	游客在虚实交融的体验中,深度感受大唐不夜城的文化魅力,并主动为景区优化升级建言献策(G13)
		融入	走在这里,民族自信心和自豪感油然而生(F11)
接收	建立智慧文旅系统,实现“线上+线下”信息的实时反馈收集(F12)		

4.1.1 临时性互动

2005年,大唐不夜城被正式列为重点景区项目,其建设工作同步启动,由曲江管委会和曲文旅组成的“政商班子”以“政府搭台,企业唱戏”的形式开展合作。在景区建设过程中,曲江管委会(政府)承担着重大事项决策、优惠政策支持及统筹协调各部门等职责,曲文旅(文旅企业)响应政策号召,承担景区基础设施、项目建设和融资服务等工作。在政企的协同努力下,各主题公园(唐城墙遗址公园、唐大慈恩寺遗址公园)、文化场馆(音乐厅、电影城、美术馆)等陆续建成,2010年至2011年,景观步行街全线贯通、商业城盛大开业,为大唐不夜城“游”服务的建设奠定基础。整座唐风、唐韵的建筑群给游客带来别样的艺术审美体验,吸引本地游客前来参观。此阶段,参与者互动呈现出临时性特征。

4.1.2 经常性互动

2012年起,为满足游客多样性体验需求、带动游客消费,曲文旅开始寻求拓展业务链的机会,以扩大景区的商业版图,而缺乏足够的资金和建设能力成为曲文旅面临的一道难题。为了克服这一难题,“政商班子”需要获得市场部门的支持。但由于大唐不夜城刚建成不久,大量投资商对其持观望态度。为此,“政商班子”协同发力,曲江管委会负责与市政府部门协商,通过出台红利政策吸引企业加入,曲文旅通过

市场手段加大对景区的宣传力度。在双方的共同努力下,餐饮、汉服、酒店、文创等各类企业看到了市场升值的机会,开始陆续入驻。此外,2016年起,“政商班子”积极引导有创业或就业意向的居民,以佣金制为其提供创业与就业岗位,并主要通过街区商户的形式落实。同时,第三方企业也会为居民提供岗前培训,与曲江管委会和曲文旅共同组成“政商企联盟”,推动景区“吃住行、游购娱”一体化建设,这一系列行动带来了市场的正向反馈。随着商业广场、星级酒店、写字楼、大剧院等的陆续建成,以及商业街的正式开街,大唐不夜城商业布局初步形成,独特的景区配套和逐渐完善的服务,吸引了全国各地的游客前来消费体验。此阶段,参与者互动向常态化发展。

4.1.3 反应性互动

2019年,一则主题为“不倒翁小姐姐”的新闻在各大社交媒体平台迅速走红,引发了公众的广泛关注。然而这一事件既是机遇也是挑战,“不倒翁小姐姐”为大唐不夜城带来流量的同时,也引来了其他景区的竞相模仿,大量良莠不齐的演绎在全国各地迅速蔓延开来,文旅融合向“同质化”发展。为降低“同质化”发展对于大唐不夜城造成的负面影响,曲文旅果断采取措施,深耕大唐不夜城文化软实力建设,依托文化IP进行多元业态升级。曲江管委会负责统

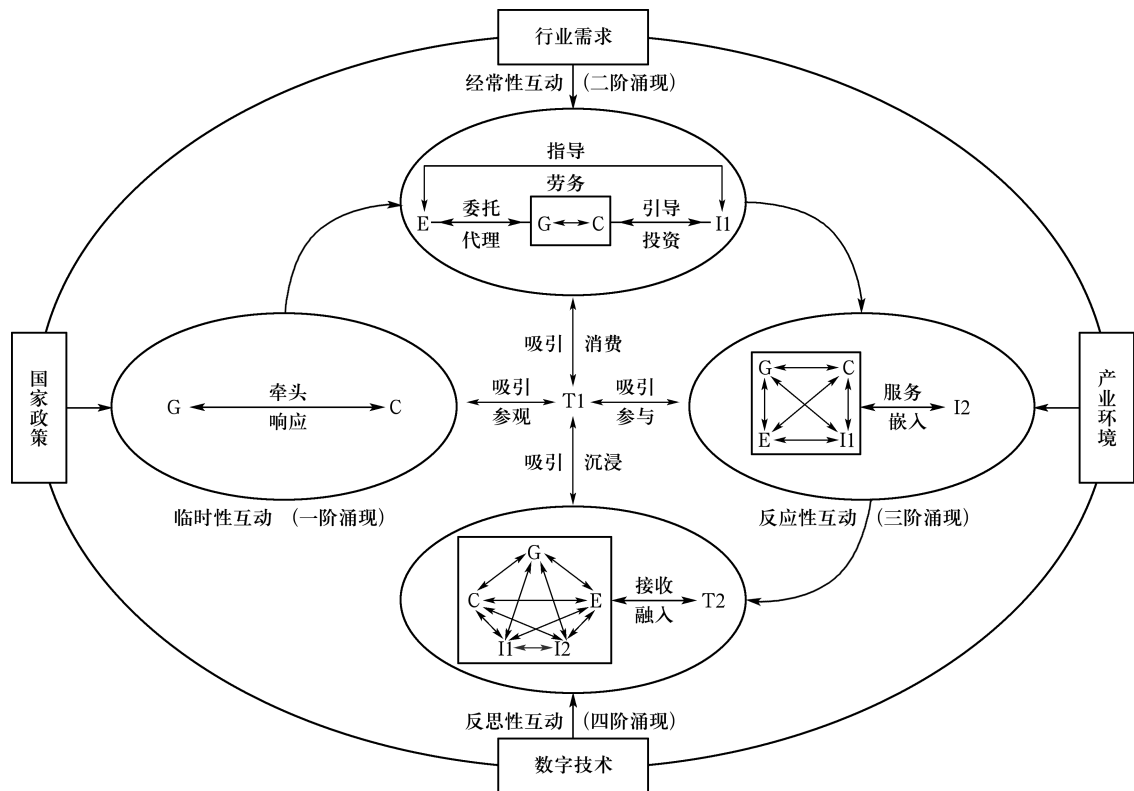
筹监管,出台多项政策予以引导。以华为为代表的现代企业的入驻,与唐风建筑形成现代与古代的“碰撞”,让商业街更具特色,“唐食坊”“唐礼坊”等新商业形态不断孵化,“奋斗在路上”“盛唐女神(画中人)”“武士雕刻”等文化旅游演绎层出不穷,口碑效应持续升温。周边生活性居民深刻感受到景区建设为其带来的福利,社区商业综合体建设、社区环境优化等,也使周边生活性居民反应性地融入景区规划,并与其他参与者共同参与社区商业综合体的运营,积极服务于游客。2021 年底,大唐不夜城完成对北广场、新乐汇、潮空间、阳光荟、御宴宫等商业项目的升级改造,至此,大唐不夜城的多元业态迈上了新台阶。此阶段,参与者互动呈现出反应性特征。

4.1.4 反思性互动

2022 年,大唐不夜城夜晚游客数量增多,景区面临严峻的人流密度过载压力。为保障游客出行安全,曲文旅充分借助 5G 数字技术优

化街区商业布局,建立起安防智慧化指挥中心,通过实时灯光特效控制、人流密度预警等措施,打造沉浸式智能街区,提升游客的游览体验。数字技术带来的全息影像多维视听体验,使游客仿佛置身于大唐盛景之中,民族自豪感油然而生。此外,大唐不夜城通过搭建智慧文旅平台,打破传统信息壁垒,实现对游客“吃住行、游购娱”体验需求的精准动态匹配。部分游客通过反应性分化从生活性游客演进为生产性游客,这些游客在网络平台上建言献策,与其他参与者共同治理大唐不夜城文旅生态系统,推动大唐不夜城多元业态走向成熟。此阶段,参与者互动逐渐由反应性交互演进为反思性协同治理。

综上所述,在国家政策、行业需求、产业环境和数字技术的驱动下,政府、文旅企业、生活性游客、生产性游客、第三方企业、生活性居民、生产性居民等参与者的互动程度不断加深,最终推动大唐不夜城完成多元业态成熟布局。多参与者互动行为模型如图 2 所示。



注:G. 政府;C. 文旅企业;E. 第三方企业;T1. 生活性游客;T2. 生产性游客;I1. 生产性居民;I2. 生活性居民

图 2 多参与者互动行为模型

Fig. 2 A model of multi-actor interaction behavior

4.2 基于多参与者互动的客户体验

基于涌现框架,本文认为,客户体验源于客户旅程中的多参与者互动,或参与者之间的互动^[21]。张洪等^[26]从参与者互动视角出发,进一步将客户体验划分为四个二级维度,包括享乐体验、实用体验、赋能体验和精神体验。本文在已有分类体系的基础上,开展了更为深入的分析:享乐体验是指客户在互动中获得的愉悦

感和审美享受;实用体验是指客户在互动中获得的生理、安全和社交上的满足感;赋能体验是指客户在互动中获得的自我效能感和影响力;精神体验是指客户在互动中汲取的一种精神力量,并随着时间沉淀升华为人生信念和道德规范。本文通过案例分析发现,随着参与者互动的不断深入,客户体验呈现涌现特性^[27]。客户体验典型例证见表5。

表5 客户体验典型例证

Tab.5 Representative evidence of customer experience

核心范畴	主范畴	初始范畴	典型例证
享乐体验	审美体验	唐风、唐韵的建筑群本身就是艺术品(G14)	
	愉悦体验	不倒翁表演者手握团扇,在游客经过她面前时倾身而至,为游客呈现一次时空定格交互体验(G15)	
实用体验	功能体验	国际品牌与百年老店、商业综合体与特色小店、传统文化与现代潮流,各种商业形态在此巧妙融合(G16)	
	社会体验	如今大唐不夜城成了热门打卡地,人们习惯把游览经历分享到网络上,有游客表示:“不去打卡、发动态,都觉得自己跟不上潮流了!”(F13)	
赋能体验	知识体验	历史文化和脱口秀结合,是知识与潮流的美妙碰撞(C3)	
精神体验	利他体验	游客在小红书等社交平台积极留言,分享各类攻略等,为其他游客提供出行指引(C4)	

大唐不夜城在运营前期主要致力于以唐文化为核心的基础设施建设,景区充满唐风、唐韵,为游客带来了前所未有的审美体验(享乐体验)。随着第三方企业和生产性居民的加入,景区的业务链得到了拓展,多样化的产品和服务进一步丰富了景区的功能体验(实用体验),促进游客消费行为的转化。四大场馆的开放,将现代审美理念和传统建筑形式结合,游客的审美体验得到进一步强化(享乐体验)。曲文旅大力发展“夜经济”,使景区在网络迅速走红,景区不断推出创新性演出,不仅为游客带来视觉盛宴,还增强了游客与景区的互动体验(享乐体验)。景区依托“唐文化IP+”拓宽商业布局,游客前往景区“打卡”并在社交平台分享游览体验,已演变为彰显“国潮文化”身份认同的标志性行为(实用体验)。随着景区多元商业走向成熟,景区的文化旅游演绎形式也不断创新升级,例如,景区以脱口秀形式积极向公众传播历史

文化知识,吸引不少游客前来“吟诗答对”,从而丰富了游客的知识体验(赋能体验)。此外,游客在小红书等社交平台积极留言,分享各类攻略、指南等信息,不仅为其他游客提供了游览指引,其自身也在这个过程中获得了利他体验(精神体验)。综上所述,客户体验的涌现随着大唐不夜城的发展不断深入,其中客户的享乐体验与实用体验在各发展阶段呈现交织演进特征。客户体验涌现如图3所示。

4.3 客户体验管理策略

Homburg等^[6]在提出客户体验管理框架的基础上,进一步强调了文化心智、战略导向和企业能力的三元组合随时间推移发生动态改变的根源在于客户体验的动态特征。其中,文化心智包括体验反应导向、接触点旅程导向、联盟导向、网络导向;战略导向包括接触点主题内聚、接触点一致性、接触点敏感性、接触点连通性;企业能力包括接触点旅程设计、接触点旅程

监控、接触点优先级、接触点自适应;同时,鉴于服务行业开展数字化转型已成必然趋势,网络技术赋能的参与者聚合生态,正推动客户体验在客户与网络平台的互动中涌现生成^[22],网络导向的文化心智也随之显现。因此,本文在原

有理论上进一步扩充了客户体验管理框架,增加了网络导向文化心智,并结合案例分析,制定了客户体验管理策略,具体包括独立式管理策略、顺序式管理策略、交叉式管理策略和网络式管理策略。客户体验管理典型例证见表 6。

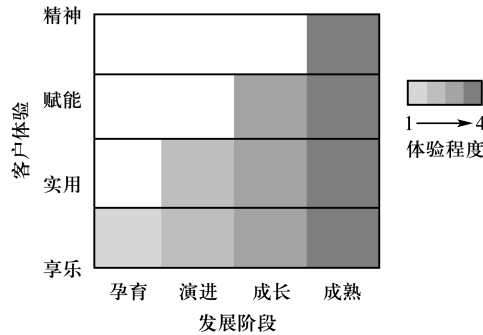


图 3 客户体验涌现

Fig. 3 Emergences of customer experience

表 6 客户体验管理典型例证

Tab. 6 Representative evidence of customer experience management

核心范畴	主范畴	初始范畴	典型例证
客户体验管理	独立式管理	体验反应导向	大剧院把现代建筑和传统建筑完美结合,为游客提供一流的文化欣赏体验(G17)
		接触点主题内聚	景区的建设思路以体验盛唐文化为基点,紧紧围绕大唐不夜城商业轴展开(G18)
		接触点旅程设计	景区在创立初期,主要围绕游客出行需求建立服务链,服务链覆盖宣传、实体空间搭建、降低反馈门槛等各个方面(G19)
	顺序式管理	接触点旅程导向	曲文旅依据服务链,对游客进行全过程的链式管理,保障游客出行安全及优质游览体验(G20)
		接触点一致性	曲文旅拓展大唐不夜城商业布局,新规划涵盖酒店、商业城、写字楼等多元业态(G21)
		接触点旅程监控	曲文旅通过收集游客体验反馈,实时掌握游客感受,并将此作为景区运营方案优化的重要依据(G22)
	交叉式管理	联盟导向	曲文旅联合政府、第三方企业、生产性居民与生活性居民形成“五位一体”战略联盟(C5)
		接触点敏感性	“不倒翁小姐姐”相关新闻的网络流量增加了景区的客流压力,为此,曲文旅迅速执行场地调整方案(C6)
		接触点优先级	曲文旅将景区的一体化业态提档升级,先后涉及北广场、新乐汇等商业项目(G23)
	网络式管理	网络导向	曲文旅构建智慧文旅系统,联合各方保障游客出游体验(G24)
接触点连通性		景区应用 5G 技术打造智能街区,优化商业布局,升级游客游览全周期的网络一体化体验(G25)	
		接触点自适应	游客可以在游览过程中实时向商户进行意见反馈,商户再通过线上渠道,将这些意见及时反馈给公司(F14)

4.3.1 独立式管理

独立式管理策略适配于孕育阶段,以单个接触点体验的设计为核心管理方向,表现为体验反应导向、接触点主题内聚、接触点旅程设计。

(1) 体验反应导向的文化心智

曲文旅与曲江管委会组成“政商班子”,以体验盛唐文化为基点,全面整合商业和文化资源,紧紧围绕游客旅游体验开展基础建设。一座座蕴含着唐风、唐韵的建筑陆续进入游客视野,包括唐城墙遗址公园、唐大慈恩寺遗址公园、音乐厅、电影城、美术馆等。这些建筑凭借盛唐文化符号的植入,构建起具有叙事张力的物质空间,为初期游客带来一流的文化欣赏体验。

(2) 接触点主题内聚的战略导向

曲文旅携手曲江管委会,在布局层面,拟定“一轴、两市、三核、四区、五内街”的建设方案。在具体实施层面,以大唐不夜城文化商业为主轴,以盛唐文化为背景,以唐风元素为主线,北起大雁塔广场,南至开元广场,串联起中间的两市(贞观新风韵唐市、创领新时代都市),三核(大雁塔广场景观文化核心、贞观文化广场时尚艺术核心、创领新时代广场休闲时尚核心),四区(大雁塔盛唐景观人文风貌展示区、中华传统美食文化生活品鉴区、贞观国际艺术文化交流体验区、创领新时代休闲文化区),五内街(慈恩镇、新乐汇、欧凯罗、温德姆、阳光城),这些单元共同构筑起大唐不夜城独有的文化特色和商业格局。

(3) 接触点旅程设计的企业能力

曲文旅重点围绕游客游览体验的全过程设置服务链,在游客游览的前、中、后各阶段进行多方位布局,以强化景区与游客的互动。曲文旅在游客游览前,通过积极宣传,吸引游客广泛关注;在游客游览的过程中,通过建设唐文化符号的实体空间,为游客带来文化与视觉的盛宴;在游客游览结束后,积极搭建游客意见反馈入口,降低反馈门槛,并鼓励游客分享游记,形成“体验—分享—互动”的正向循环。

4.3.2 顺序式管理

顺序式管理适配于演进阶段,以接触点体

验的延伸为核心管理方向,表现为接触点旅程导向、接触点一致性、接触点旅程监控。

(1) 接触点旅程导向的文化心智

曲文旅紧紧围绕游客游览前、中、后阶段的关键体验,实施链式管理方案。具体而言,曲文旅在游客游览前,实时监测各平台信息的一致性,减少信息不对称;在游客游览的过程中,联手第三方企业及生产性居民将业务链扩展至商业城、酒店、美食城等多元场景,同时确保景区服务标准化,为游客打造多样化、一体化、优质化的旅游体验;在游客游览结束后,建立“反馈—整改”闭环机制,从多渠道收集游客反馈,并将其作为景区优化、整改的重要参考。

(2) 接触点一致性的战略导向

随着大唐不夜城游客数量的增多,游客对于文化知识、美景、美食等多方面的差异化需求开始显现。曲文旅联合多方参与者紧紧围绕盛唐文化主线,共同拓展大唐不夜城业务链,从风景建筑到文创产品再到美食、服饰等,在“吃住行、游购娱”各个场景全方位渗透盛唐文化,推动大唐不夜城多元商业布局的迅速发展。

(3) 接触点旅程监控的企业能力

曲文旅将大唐不夜城的商业布局延伸至商业城、美食街、酒店等多元场景,致力于搭建“吃住行、游购娱”一体化旅游空间。除了满足游客差异化体验需求,曲文旅也考虑到游客的游览体验质量。由此,曲文旅联合第三方企业与生产性居民定期收集游客的体验反馈数据,通过对游客数量、销售数据等信息的动态把控,及时调整、优化运营方案。

4.3.3 交叉式管理

交叉式管理策略适配于成长阶段,以多个接触点体验升级为核心管理方向,表现为联盟导向、接触点敏感性、接触点优先级。

(1) 联盟导向的文化心智

为进一步推动大唐不夜城多元业态持续升级,曲文旅联合政府、第三方企业、生产性居民与生活性居民形成“五位一体”的战略联盟,通过政策引导开辟空间、借助市场牵引丰富资源、基于人文关怀创造社会效益,共同发力对街区重点商业项目进行提档升级。在这一时期,大

唐不夜城的商业布局得到了丰富和优化,景区影响力得到显著提升。

(2) 接触点敏感性的战略导向

“不倒翁小姐姐”相关新闻的网络流量提升了大唐不夜城的知名度,也增加了景区的客流压力。曲文旅协调各方参与者实时掌握游客反馈信息,及时识别游客关注点,通过动态调整表演场地、优化文创产品品类、新增体验场所等措施,减轻客流压力,带动消费,保障游客良好的游览体验。

(3) 接触点优先级的企业能力

2020年,大唐不夜城的多元商业生态正处于规模扩张的加速阶段,游客流量持续保持高位增长态势。为保证良好的旅游体验,曲文旅联合各方参与者按照优先级,对街区重点项目进行优化整改,涉及北广场、新乐汇、潮空间、阳光荟、御宴宫等主要商业项目;同时,重点对文旅演绎、文创开发、美食元素等优势资源进行升级重构。随着“唐食坊”“唐礼坊”等新业态不断孵化,以及“盛唐女神”系列文旅演艺项目持续创新,大唐不夜城逐渐构建起具有文化辨识度的游客体验矩阵。

4.3.4 网络式管理

网络式管理策略适配于成熟阶段,以接触点体验的数字化转型为核心管理方向,表现为网络导向、接触点连通性、接触点自适应。

(1) 网络导向的文化心智

2022年起,曲文旅致力于依托数字技术打造智慧文旅系统,推动景区全流程服务线上化、信息化、科技化升级。实时灯光特效控制、人流密度预警等措施的落地,极大地完善了街区智慧化建设,为游客提供智慧、便捷的沉浸式旅游体验。同时,曲文旅以网络导向重构管理逻辑,打破传统部门间的壁垒,构建起覆盖商户、安保、服务等多节点的协同网络,通过数字化平台实现信息实时互通与共享,形成高效管理生态,进一步强化了智慧街区的联动性。此外,为切实保障游客体验质量,景区工作人员自发建立网络社区,通过网络联动及时满足游客诉求。例如,游客服务中心的工作人员与步行街商户、第三方企业、曲文旅工作人员、部分居民建立了

微信群,各方参与者能够在群内进行信息互通,及时帮助游客解决困难。

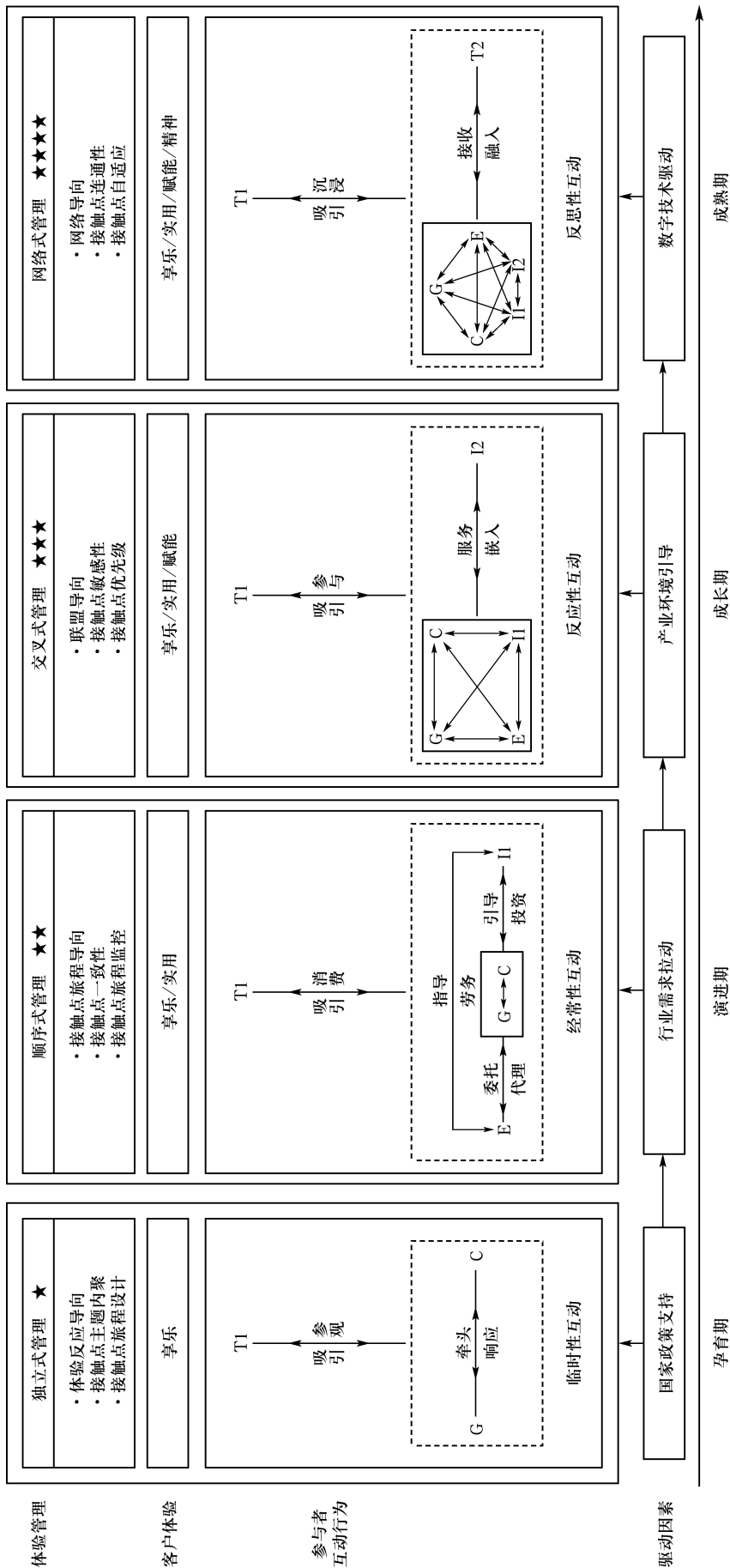
(2) 接触点连通性的战略导向

曲文旅通过数字技术打造智能街区,优化商业布局,升级游客游览全周期的网络一体化体验。游客在出游前就可以在智慧文旅平台实现门票预订、酒店预订,完成攻略指南收集等准备工作;在游览的过程中也可以实时获取演出信息,体验地图导航、研学讲解等便捷服务;在游览结束后,还能在平台进行建议反馈等。此外,曲文旅通过“线上预订、线下取货”的文创消费模式使游客实现零排队体验,显著提升了消费便捷性。

(3) 接触点自适应的企业能力

曲文旅通过数字技术,实时获取多方参与者掌握的游客数据,包括游客的反馈信息、应用程序使用行为、GPS位置标记、评论和评级信息、产品选择、点赞和心愿单信息、未来行为信息等,精准把握游客服务需求。例如,游客在参观过程中与商户、演员等产生交互,商户和演员等会及时将获取到的游客信息通过便捷的线上渠道反馈给公司,曲文旅会根据这些反馈信息进一步优化、改进相应接触点,从而优化游客体验。

综上所述,本文先以涌现理论为基础,聚焦旅游服务场景,系统剖析了参与者间的互动行为、客户体验及客户体验管理策略;其次,对参与者互动、客户体验及客户体验管理在国家政策、行业需求、产业环境和数字技术等外部因素的影响下呈现的涌现特征进行了深入剖析;最后,依托于大唐不夜城孕育、演进、成长、成熟的四阶段,以“参与者主体—参与者互动—客户体验—客户体验管理”为底层逻辑,构建起基于多参与者互动的客户体验及客户体验管理框架模型(图4)。在不同外部因素驱动下,参与者互动模式呈现从临时性、经常性,向反应性、反思性的阶段性跃迁;这种互动演变促使客户体验多维度涌现,涵盖享乐体验、实用体验、赋能体验与精神体验;与之适配,各阶段动态生成差异化体验管理策略,分别为独立式管理、顺序式管理、交叉式管理及网络式管理。



注：T1.生活性游客； T2.生产性游客； G.政府； C.文旅企业； E.第三方企业； I1.生产性居民； I2.生活性居民； ★.体验管理程度

图4 基于多参与者互动的客户体验及客户体验管理框架模型
Fig.4 A framework model of customer experience and customer experience management based on multi-actor interaction

5 研究总结

5.1 研究结论

第一,参与者互动是多主体参与且不断涌现的。本文将旅游行业的参与者划分为五大类,分别是文旅企业、政府、第三方企业、居民和游客,又根据参与角色的不同,将居民细分为生活性居民和生产性居民,将游客划分为生活性游客和生产性游客。参与主体随着价值的涌现不断涌入,具体而言:在一阶涌现的参与者包括文旅企业、政府和生活性游客;在二阶涌现的参与者包括政府、第三方企业、文旅企业、生产性居民和生活性游客;在三阶涌现的参与者包括政府、文旅企业、第三方企业、生产性居民、生活性居民和生活性游客;在四阶涌现的参与者包括政府、第三方企业、文旅企业、生产性居民、生活性居民、生产性游客和生活性游客。参与者之间的互动随发展阶段的递进呈现出临时性、经常性、反应性、反思性四个层次,四个层次又进一步深化了互动过程。

第二,客户体验随着参与者互动的深入自然涌现,包括享乐体验、实用体验、赋能体验和精神体验四个维度。客户体验在客户与各参与者的互动中通过多个接触点形成,具体表现为,参与者临时性互动生成享乐体验,满足客户的基本需求;参与者经常性互动进一步生成实用体验,满足客户的多样性需求;参与者反应性互动生成赋能体验,满足客户的自我提升需求;参与者反思性互动生成精神体验,满足客户的自我升华需求。

第三,客户体验管理随着客户体验需求程度的深入动态发展,表现为独立式、顺序式、交叉式、网络式四种体验管理策略。其中,独立式管理策略适配于孕育阶段,以单个接触点体验的设计为核心管理方向,表现为体验反应导向、接触点主题内聚、接触点旅程设计;顺序式管理策略适配于演进阶段,以接触点体验的延伸为核心管理方向,表现为接触点旅程导向、接触点一致性、接触点旅程监控;交叉式管理策略适配于成长阶段,以多个接触点体验的升级为核心管理方向,表现为联盟导向、接触点敏感性、接触点优先级;网络式管理策略适配于成熟阶段,以接触点体验的数字化转型为核心管理方向,

表现为网络导向、接触点连通性、接触点自适应。

5.2 理论贡献

本文有三点理论贡献:第一,揭示了多参与者互动的形成机制。涌现理论的提出将体验研究拓展至多元主体互动场景^[7],为多主体互动共创体验的概念化发展构建了分析框架^[13]。本文延续涌现框架探究多参与者互动的形成机制,最终将参与者互动划分为临时性互动、经常性互动、反应性互动、反思性互动四个逐渐深入的层次,该发现进一步丰富了涌现理论。第二,扩展了对客户体验的理解。新兴数字技术的发展带动着体验经济理念的不断革新,对于客户体验的研究不再局限于一元/二元观点^[4-6],以及静态的多元观点^[7-10]。实际上,客户体验会随着参与者互动的深入而自然涌现,具体表现为享乐体验、实用体验、赋能体验及精神体验四个维度。第三,阐明了客户体验管理的动态性质。Homburg等^[6]系统地概念化了客户体验管理,强调了客户体验管理的动态性特征。Witell等^[8]也表明,接触点控制与设计的时序性演变会使客户体验产生动态变化。本文基于对参与者互动行为的调研发现,随着参与者互动的不断涌现,接触点也持续发生创造与革新,这一过程不仅驱动客户体验涌现,还进一步推动客户体验管理策略的涌现,分别表现为独立式管理、顺序式管理、交叉式管理及网络式管理,其中,网络导向文化心智的嵌入,进一步拓展了客户体验管理理论的认知边界。

5.3 管理启示

本文有三方面管理启示:第一,企业需要厘清参与者互动行为。当下企业更多依赖于多参与者之间的资源互补,随着参与者间互动行为的深化,企业布局得以完善。管理者需要明确企业不同发展时期参与者的来源,厘清参与者间的互动行为方式,以便实施更有针对性的管理策略。第二,企业需要系统统筹客户体验管理全流程。当企业存在接触点控制缺失问题时,其他参与者往往会承接接触点管理职能,因此,企业管理者需要在客户体验管理框架中纳入多元参与者协同机制,并在接触点设计中保持一定程度的影响力。第三,企业需要动态管理客户体验。在国家政策、行业需求、产业环境

和数字技术等外部因素的共同影响下,不同阶段的参与者基于资源整合与服务交换的互动模式呈现动态演化特征。公司管理者需要动态地考虑不同发展阶段的客户体验管理问题。本文基于大唐不夜城的案例分析,结合客户体验管理理论,提出四种类型的客户体验管理策略,能够为服务行业管理者制定决策提供参考。

5.4 局限与展望

本文存在一些不足:其一,文章基于涌现理论,系统性、动态性地探究了多参与者互动、客户体验及客户体验管理问题。但是需要明确的是,企业在不同发展阶段中,参与者的涌现是复杂的,未来研究可以通过探究不同参与者的涌现过程,帮助企业更好地进行协调管理。其二,文章选取的案例企业经历了生态系统构建的全过程,而在新兴技术驱动下诞生的企业,自创立之初便嵌入生态系统协同网络,未来研究可以将生态系统作为起点,研究参与者互动、客户体验及客户体验管理问题的系统性和动态性。

参考文献:

- [1] Vargo S L, Lusch R F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(1): 5-23.
- [2] Basole R C, Park H, Seuss C D. Complex business ecosystem intelligence using AI-powered visual analytics [J]. *Decision Support Systems*, 2024, 178: 114133.
- [3] Becker L, Jaakkola E. Customer experience: Fundamental premises and implications for research [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2020, 48(4): 630-648.
- [4] Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2004, 18(3), 5-14.
- [5] Lemon K N, Verhoef P C. Understanding customer experience throughout the customer journey [J]. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6): 69-96.
- [6] Homburg C, Jozić D, Kuehnl C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017, 45(3): 377-401.
- [7] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a new dominant logic for marketing [J]. *Journal of Marketing*, 2004, 68(1): 1-17.
- [8] Witell L, Kowalkowski C, Perks H, et al. Characterizing customer experience management in business markets [J]. *Journal of Business Research*, 2020, 116: 420-430.
- [9] Zolkiewski J, Story V, Burton J, et al. Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures [J]. *Journal of Services Marketing*, 2017, 31(2): 172-184.
- [10] Hillebrand B, Driessen P H, Koll O. Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, 43(4): 411-428.
- [11] Basole R C, Park H, Chao R. Visual analysis of venture similarity in entrepreneurial ecosystems [J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2018, 66(4): 568-582.
- [12] Vargo S L, Peters L, Kjellberg H, et al. Emergence in marketing: An institutional and ecosystem framework [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2023, 51(1): 2-22.
- [13] 马红艳. 民族地区乡村旅游创新路径与发展 [J]. *社会科学家*, 2022(10): 62-68.
- [14] 龚金红, 谢礼珊. 负面报道中遗产旅游景区的利益相关者网络分析 [J]. *旅游学刊*, 2021, 36(7): 67-80.
- [15] 冯学钢, 梁茹. 文旅融合市场主体建设: 概念体系与逻辑分析框架 [J]. *华东师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2022, 54(2): 130-141+177.
- [16] 殷洁, 王静雅. 发展型城市政体主导的城市游憩商业区空间生产研究——以西安大唐不夜城为例 [J]. *人文地理*, 2022, 37(5): 71-79.
- [17] 徐虹, 张妍, 张行发, 等. 价值共创视角下公司社会创业促进乡村振兴的实现路径研究 [J]. *农业经济问题*, 2023(11): 63-75.
- [18] 李燕琴, 秦如雪, 于文浩. 主人满意还是客人满意? ——旅游开发助推乡村振兴的主客价值协同机制 [J]. *西北民族研究*, 2022(6): 143-155.
- [19] 李超玲, 李衡. 基于涌现理论的服务供应链创新能力模糊评价 [J]. *社会科学家*, 2021(6): 102-106.
- [20] 王新新, 张佳佳. 价值涌现: 平台生态系统价值创造的新逻辑 [J]. *经济管理*, 2021, 43(2):

- 188-208.
- [21] Hamilton R, Ferraro R, Haws K L, et al. Traveling with companions: The social customer journey [J]. *Journal of Marketing*, 2021, 85(1): 68-92.
- [22] Mahadevan D, Shainesh G. Conceptualizing customer experience in multi-actor platforms [J]. *AMS Review*, 2024, 14(1): 83-103.
- [23] Martin R, Sunley P. Forms of emergence and the evolution of economic landscapes [J]. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 2012, 82(2-3): 338-351.
- [24] DiPietro L, Edvardsson B, Reynoso J, et al. A scaling up framework for innovative service ecosystems: Lessons from Eataly and KidZania [J]. *Journal of Service Management*, 2018, 29(1): 146-175.
- [25] Vink J, Koskela-Huotari K, Tronvoll B, et al. Service-ecosystem design: Propositions, process model, and future research agenda [J]. *Journal of Service Research*, 2021, 24(2), 168-186.
- [26] 张洪, 江运君, 鲁耀斌, 等. 社会化媒体赋能的顾客共创体验价值: 多维度结构与多层次影响效应 [J]. *管理世界*, 2022, 38(2): 150-168 + 10-17.
- [27] Hoffman D L, Novak T P. Consumer and object experience in the Internet of Things: An assemblage theory approach [J]. *Journal of Consumer Research*, 2018, 44(6): 1178-1204.

Research on Customer Experience and Customer Experience Management Based on Multi-actor Interaction: A Case Study of Datang Everbright City

LI Chun-qing, ZHANG Jin-hui

(School of Economics and Management, Northwest University, Xi'an 710127, China)

Abstract: The customer experience in the context of emerging technologies is complex and dynamic, involving multi-stage interactions among various actors in the service ecosystem. Based on the emergence theory framework, and a longitudinal single-case study of Datang Everbright City, this article systematically and dynamically explores customer experience and its management with the underlying logic of “actor subjects — actor interaction — customer experience — customer experience management.” The research finds that: First, driven sequentially by national policies, industry demands, industrial environment, and digital technology, Datang Everbright City has gone through four development stages — gestation, evolution, growth, and maturity. Actor interactions continue to emerge as the stages progress, demonstrating four layers — temporary, regular, reactive, and reflective, with these four layers further deepening the interactive process. Second, customer experience emerges naturally with the deepening of actor interactions, encompassing four dimensions — hedonic, pragmatic, enabling, and spiritual experiences. Third, customer experience management evolves dynamically with the increasing depth of customer experience needs, manifested as four experience management strategies — independent, sequential, cross-cutting, and network-based. The research results can guide enterprises to formulate targeted customer experience management strategies and provide decision-making references for service industry managers.

Keywords: customer experience; multi-actor interaction; customer experience management; Datang Everbright City; service industry

[责任编辑 韩岳良]