

MTA经典案例丛书



呀诺达模式

Yanoda Model

邹统钎 主编

本书详细介绍了呀诺达景区的发展历程和经营理念，全面展示了呀诺达在产品开发、营销推广和经营管理方面的成功经验，深入总结了呀诺达取得的经济、社会和环境绩效，以期能为旅游界的从业人员提供一个旅游目的地开发与旅游景区经营与管理的最佳实践案例

本书可作为旅游管理专业本科生、研究生、MTA的教学案例，亦可作为从业人员的实践读本



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

MTA经典案例丛书



呀诺达模式

Yanoda Model

邹统钎 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

呀诺达模式/邹统钎主编.—北京：经济管理出版社，2012.10

ISBN 978-7-5096-2118-9

I. ①呀… II. ①邹… III. ①旅游经济—经济发展模式—海南省 IV. ①F592.766

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第226655号

组稿编辑：王光艳

责任编辑：许 兵

责任印制：黄 铄

责任校对：李玉敏

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京画中画印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm × 1000mm/16

印 张：10.75

字 数：164千字

版 次：2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2118-9

定 价：48.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

旅游管理专业学位硕士研究生（MTA） 经典案例丛书编委会

编委会主任

冯 培 北京第二外国语学院党委书记、教授

周 烈 北京第二外国语学院校长、教授

编委会副主任

计金标 北京第二外国语学院党委副书记、教授，

全国旅游行业教育指导委员会副主任

邱 鸣 北京第二外国语学院副校长、教授

李小牧 北京第二外国语学院副校长、教授

朱佩芬 北京第二外国语学院副校长

主 编

邹统钎 北京第二外国语学院旅游管理学院院长、教授，

全国MTA教育指导委员会委员

副主编

林德荣 厦门大学旅游与酒店管理系主任、教授，

全国MTA教育指导委员会委员

吴忠军 桂林理工大学旅游学院副院长、教授

编委（按拼音排序）

卞显红 浙江工商大学旅游与城市管理学院副院长、教授

蔡 红 首都经济贸易大学旅游管理系主任、教授

陈 实 西北大学旅游管理系主任、教授

陈文杰 中国国际旅行社副总经理

陈 耀 海南省旅游发展委员会巡视员

程遂营 河南大学历史文化学院副院长、教授

段建国 中国旅游协会旅游教育分会会长，全国MTA教育指导委员会委员

窦 群 山东省旅游局副局长

谷慧敏 北京第二外国语学院教授

郭英之 复旦大学旅游系教授

侯长森 吉林省长白山保护区管理委员会旅游局局长

韩玉灵 北京第二外国语学院教授，全国旅游行业教育指导委员会秘书长

韩跃平 焦作云台山旅游发展有限公司董事长

黄远水 华侨大学旅游学院院长、教授

刘大可 北京第二外国语学院教授

刘 锋 国务院发展研究中心研究员

刘平春 深圳华侨城股份有限公司董事、总裁，中国旅游协会副会长，
中国旅游景区协会会长

金海龙 琼州学院旅游管理学院院长、教授

魏红涛 首都旅游集团有限责任公司党委常委，
全国MTA教育指导委员会委员

肖潜辉 春秋集团副总裁，全国MTA教育指导委员会委员

叶文智 黄龙洞投资股份有限公司总经理，
天下凤凰文化传播有限公司董事长

张 涛 呀诺达雨林文化旅游区董事长

张广海 中国海洋大学管理学院副院长、教授

张玉钧 北京林业大学旅游管理系教授

总 序

2010年9月，国务院学位委员会设立了旅游类专业学位硕士——旅游管理专业学位硕士（Master of Tourism Administration），简称MTA。MTA主要招收具有一定实践经验，并在未来愿意从事旅游业工作的人员，其目标是培养具有社会责任感和旅游职业精神，掌握旅游管理基础理论、知识和技能，具备国际化视野和战略思维能力，敢于挑战现代旅游业跨国发展的高级应用型旅游管理人才。我国共有56所高校获得了第一批旅游管理专业学位硕士（MTA）授予权。

MTA可以借鉴MBA的经验，但是MTA绝对不能照搬MBA的模式，由于行业特征突出，在规模上无法同MBA相比，因而专注行业、服务地方才是MTA的制胜之道。

一、世界名校MTA教育经验

瑞士洛桑酒店管理学院、美国康奈尔大学、佛罗里达国际大学和中佛罗里达大学、香港理工大学都是世界上旅游管理专业名列前茅的学校，它们在培养目标定位、课程设置和就业指导方面各具特色，培养了一批又一批世界级的旅游行业领袖。

1. 培养目标定位

世界著名旅游院校在专业学位硕士培养方面都有自己明确的目标定位。洛桑酒店管理学院的酒店管理硕士MHA的定位是培养酒店业的领导者，而且要培养与酒店相关的一般服务行业的领导者；康奈尔大学的酒店管理硕士MMH的定位是培养新一代的世界最大和最具活力的产业领袖，而且是能够引领酒店业潮流的领袖；佛罗里达国际大学酒店管理硕士的定位是培养旅游与

酒店行业的领导者；中佛罗里达大学旅游与酒店管理硕士的定位是培养集教育、科研、学术于一身的产业领袖；香港理工大学旅游与酒店管理硕士的定位是培养全球旅游与酒店行业的国际领袖、教育家以及研究人员。从上述可以看出这几所学校的旅游与酒店管理硕士的培养目标都是领导者，但具体的定位各有特点，见表1。

表1 世界旅游名校旅游管理专业学位硕士项目的定位与特色

学 校	目标定位	特 色
洛桑酒店管理学院	酒店及酒店相关行业的领袖	不仅仅局限于酒店行业，更渗透到一般服务业
康奈尔大学	新一代世界级产业领袖	“世界级”，而且能引领酒店业潮流
佛罗里达国际大学	旅游与酒店行业的领导者	一般领导者
中佛罗里达大学	酒店和旅游方面集教育、科研、学术于一身的产业领袖	集教育、科研、学术于一身
香港理工大学	全球旅游与酒店行业的国际领袖、教育家以及研究人员	不仅仅培养行业领袖，也培养教育家和科研人员

2.课程设置

课程设置是教育教学中非常重要的一个环节，它关系到整个教学过程如何展开。世界著名的旅游院校的课程大都由三部分组成：理论课、实践课以及毕业论文报告。但在具体课程设置上不同学校各具特色。

洛桑酒店管理学院的理论课主要表现为四大模块：酒店艺术、管理科学、战略和公司愿景以及创新和领导。在不同的模块下面设置不同的课程，酒店艺术和管理科学模块主要是让学生对酒店业有基本了解并掌握一些财务知识和技能；战略和公司愿景以及创新和领导模块主要是让学生了解最新的行业动态并掌握适应行业需要的领导能力。实践课主要包含了四个实践项目：管理业务项目、职业生涯工作坊、专业发展小组和行业游历。

康奈尔大学MMH的理论课主要包括核心课（如公司财务、管理会计、服务营销管理、运营管理和人力资源等）、集中选修模块课（如市场营销、运

筹和税收管理、房地产金融与投资等)和自由选修课,实践项目包括专业培养项目、领导培养计划、实习、酒店管理论坛和大师课堂。

佛罗里达国际大学和中佛罗里达大学的课程设置基本一样,都包括必修课和选修课以及毕业实习。香港理工大学的理论课是由必修课(如旅游与酒店营销、旅游与酒店人力资源、研究方法等)、选修课(如信息管理、文化旅游、服务质量管理、会展管理、旅游战略管理、会议旅游等)以及一些特殊选修课(如会议和事件管理等)组成,实践课包含一个学习技能工作坊。

从以上资料来看,由于不同学校的文化背景不同,目标定位也不同,因而课程设置突出了不同的重点,见表2。

表2 旅游管理硕士课程设置特点

学 校	课程设置特点
洛桑酒店管理学院	理论教学主要集中在商学领域,强调操作技能和全面管理,实践教学重在培养学生岗位适应能力
康奈尔大学	理论教学主要集中在商业和管理领域,实践教学注重培养学生的领导能力
佛罗里达国际大学	理论教学注重管理技能和研究方法的培养,实践教学主要集中在产业实习上
中佛罗里达大学	理论教学注重培养学生职业能力和综合素质,实践教学注重行业经验的获取
香港理工大学	理论教学主要集中在经济管理以及语言上,并注重研究方法的使用,实践教学注重产业适应能力的培养

3.就业指导

就业指导工作是旅游教育中非常重要的一个部分,它在一定程度上关系到学生的就业率以及学校的生源。世界旅游名校旅游与酒店硕士教育在就业指导方面有一些非常成功的经验。一是重视就业指导,主要表现在将就业指导贯彻整个教学的始终,从学生进入学校起就开始培养他们就业的各种技能,并在不同的阶段开展不同的培训课程和实践活动。二是拥有庞大的校友网络,通过多年的积累,校友网络能把历届优秀的校友联系在一起,形成非常强大的资源,为学生提供良好的职业发展机会。当然不同的学校在就业指

导方面各具特色，具体的比较如表3所示。

表3 就业指导的机构与功能

学 校	就业指导情况
洛桑酒店管理学院	设有就业指导中心；拥有分布于120个国家的近25000人的校友网络
康奈尔大学	为每位学生安排一位业界校友作为成长导师并提供就业指导；拥有11000人的校友网络
佛罗里达国际大学	设有职业规划办公室，提供各种职位信息；校友协会，提供各种就业机会
中佛罗里达大学	设有职业发展中心、职业发展工作坊、个人评估的工具（迈尔斯布里格斯类型指标）

二、我国MTA教育的发展方向

1.明确培养目标，培养全球旅游产业领袖

国务院《关于加快发展旅游业的意见》（国发[2009]41号）提出“把旅游业培育成为国民经济战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业”，“力争到2020年我国旅游产业规模、质量、效益基本达到世界旅游强国水平”的战略目标。另外，到2015年，预计我国游客市场总量可达35亿人次。伴随着旅游市场需求的多样化，届时我国旅游业对高层次应用型人才的需求将更大。结合我国旅游发展的战略要求和旅游市场的人才需求，借鉴国外旅游管理硕士教育经验，我们提出MTA要培养全球产业领袖。即培养具有社会责任感和旅游职业素养、具备国际化视野和战略思维能力、能够胜任现代旅游业实际工作的全球领袖人才。为确保旅游产业领袖目标的实现，MTA的课程设置、师资配备、教学方法、就业指导等方面也都要以此为指导全面展开，并落到实处。

2.完善课程体系，创新课程设置

在课程设置上，借鉴国外优秀的教育经验，并结合本国旅游产业环境的实际情况，将MTA课程体系分为五部分：公共基础课、MTA核心课、MTA必

修课、MTA选修课和MTA模块课。

公共基础课主要包括英语、哲学、传统文化等课程。

MTA核心课主要包括管理的一些基础课程，如旅游会计学、旅游营销学、旅游运营和管理、旅游公司理财、旅游战略管理、旅游法律法规、旅游信息系统与电子商务、旅游人力资源、旅游前沿理论等，使学生全面了解并掌握旅游行业管理中所需的基本知识和技能。

MTA必修课主要包括领导科学和艺术、服务精神与艺术、管理经济学、管理统计学、文献阅读与论文导向等，使学生对自己的定位——旅游产业领袖的特质领导能力和服务精神有更加深入的了解，同时也培养了他们作为研究生应具备的写作能力。

MTA选修课主要包括旅游目的地、旅行社、酒店以及会展等方向的一些细分课程以及关于旅游产业领袖和旅游服务精神的专题课程等。学生可以选择自己感兴趣的方向，深入了解，找准自己的定位。

MTA模块课主要包括旅游企业财务、战略、人事、营销、国际化和新业态六个模块，这些模块课都是在企业现场教学，使学生对企业各个方面的操作和运营有一个真实的了解，并锻炼学生在真实的环境中解决问题的能力。

3.建立校友网络，加强就业指导

综合几所世界旅游名校的就业指导经验，可以看出校友网络在促进就业上扮演着越来越重要的角色。我国MTA院校也应建立MTA校友会，以加强各界校友的联系，为学生提供更广阔的学习交流平台和实习就业机会。同时，设立MTA就业指导中心，提供全面的就业指导服务。第一学年，帮助学生做一个个人评估，让学生了解自己的职业兴趣和能力偏向，制定出自己的职业规划；第二学年，开展求职讲座和求职技巧培训，并提供各种产业实习的机会。最后，及时提供和更新各种企业的职位招聘信息，并对毕业生提供一对一的就业指导。

三、BISU-MTA——未来旅游产业领袖的摇篮

北京第二外国语学院MTA(简称BISU-MTA)是国内MTA的急先锋。2010年10月下旬,国务院学位委员会成立了首届全国旅游管理专业学位硕士研究生教育指导委员会。在此之前,2010年9月25日,由北京第二外国语学院、中国旅游人才发展研究院、北京旅游发展研究基地联合举办的“中国旅游高端人才培养与MTA项目实施研讨会”在北京国际饭店隆重召开。与会者就MTA的人才培养模式进行了智慧碰撞。

1.BISU-MTA的核心理念

(1) 人才培养类型——旅游产业领袖。北京第二外国语学院在国家旅游局的指导下,在学校领导的支持下,创造性地提出了MTA培养的核心理念,即培养未来旅游界的产业领袖。旅游产业领袖就是具有全球愿景和国际化视野,在竞争激烈的国际旅游市场中敢于冒险和挑战,具有创新和团队合作能力,领导追随者实现组织目标的人。

(2) 战略途径——国际化、产学研一体化。国际化包括与国外旅游院校的交流合作、师资团队的国际化、教学环境的国际化以及学生参与国际学习和实习的机会。目前北京第二外国语学院旅游管理学院的国际化主要体现在教师的国外交流、国际项目合作、招收留学生三方面。为了培养全球旅游产业领袖,北京第二外国语学院将进一步引进国外的师资,在MTA的授课中采取双语或纯英语教学,并建立更多国外实习基地。

产学研相结合中的“产”是指校内外的各类产业和生产实践活动,产业需求是院校办学的立足点和驱动力;“学”是指教育教学,包括理论教学和实践教学以及对学生知识能力、综合素质的培养和教育,“学”是办学之本,是产学研的核心;“研”是指教研、科研等实践活动,“研”是办学的先导和技术支撑。北京第二外国语学院以服务国家旅游产业、服务北京建设世界旅游城市为己任。为培养旅游产业领袖,北京第二外国语学院将进一步完善产学研一体化体系,真正做到以研助产、以研促学、以产辅学。

2.BISU-MTA的方向设置与课程体系

MTA的培养与普通旅游管理硕士的培养有明显的不同,MTA教育在教学

内容上坚持理论与实践相结合，突出旅游业关联性强、辐射面广和构成复杂的特点，在核心必修课程的基础上，融合不同的模块课程进行旅游管理能力和专业业务能力的培养。

北京第二外国语学院的MTA设置六个培养方向，分别是：酒店管理、旅行社管理、旅游景区管理、会展管理、旅游公共管理和旅游新业态管理。课程体系分为五大部分，分别为：公共基础课、MTA核心课、MTA必修课、MTA选修课和MTA模块课。其中公共基础课主要是英语、哲学和传统文化学习，其他课程的详细内容如表4、表5、表6、表7所示。

表4 MTA核心课

旅游法律法规	旅游人力资源
旅游会计学	旅游营销学
旅游运营与管理	旅游公司理财
旅游战略管理	旅游信息系统与电子商务
旅游前沿理论	

表5 MTA必修课

领导科学与艺术	服务精神与艺术
管理经济学	管理统计学
文献阅读与论文导写	

表6 MTA选修课

旅游休闲经济理论与实践	旅游产业政策解读
旅游目的地开发与规划	旅游创业与创新
旅游市场营销理论与实践	旅游新业态
旅行社管理与实践	服务管理新技术新方法
饭店管理理论与实践	旅游产业领袖专题
旅游景区经营与管理	旅游服务精神专题
会展经济与管理	服务质量管理
旅游商务英语	旅游企业文化

表7 MTA模块课

旅游企业财务模块	旅游企业营销模块
旅游企业战略模块	旅游企业国际化模块
旅游企业人事模块	旅游新业态模块

3.BISU-MTA的三大教学方法与五大师资力量

MTA教育在教学方法上要注重启发学生思维，将课程讲授、案例研讨、团队学习和专业见习与实习等多种方式相结合，旨在培养学生的思维能力及分析问题和解决问题的能力。北京第二外国语学院MTA借鉴国外专业学位硕士教育的经验，采取了以下三种教学方法：

（1）案例教学。北京第二外国语学院将通过同地方旅游局、旅行社、酒店、景区、会展等机构合作创建MTA案例库，在真实的旅游产业环境中培养学生角色扮演、行业分析、寻找解决方案的能力与方法。

（2）产业问题学习法（FBL）。产业问题学习法（以下简称FBL）是哈佛商学院的教学方法之一，它是由三个或三个以上的人组成团队，在教师指导下，同赞助机构紧密合作，解决现实的产业问题。FBL同样可以运用到MTA的教学中，通过带领学生到旅行社、酒店、旅游景区、航空公司等具体的旅游产业环境中去解决现实的产业问题，培养学生的问题处理和决策能力。

（3）现场体验学习法（IE）。现场体验学习法为学生提供一个“浸入”到全球学术、文化以及不同组织中工作的机会，使学生能够将课堂学到的一些领导理念运用到管理实践中，并与社团和企业领导人进行直接的互动。在MTA的教学中，尽量为学生提供游学的机会，到不同的国家和地区获取真实体验和经历。

实行双语教学与纯英语教学。为促进MTA教育的国际化，北京第二外国语学院MTA主要采取双语教学或纯英语教学。纯英语教学主要由外国教师担任，使学生拥有良好的英语学习环境，同时培养学生双语学习的能力，为国际化事业打好语言基础。

MTA的师资来源是保证MTA教育成败的关键。按照国家旅游局的要求，结合学校特色与实力，北京第二外国语学院提出了MTA五大师资来源，分别是：业界领袖，国内旅游业公认的领军人物；咨询机构，旅游业内著名咨询师；政府工作人员，国家旅游局、各地方旅游局相关政策制定者；高校名师，北京第二外国语学院3位副校长、5位学院院长挂帅MTA课堂，国内著名教授；世界名流，国际大型旅游集团总裁，国际知名学者。

四、BISU-MTA的六个合作领域

MTA教育强调实用性，因此需要与产业界人士建立广泛而深入的联系，从产业的人才需求出发，开设课程，进行培养。在产业合作方面，北京第二外国语学院提出了六大合作领域。

1.调研合作

MTA培养旅游行业实用型高级人才，因此，对企业人才需求的准确把握就显得尤为重要。北京第二外国语学院将深入企业一线进行调研，真正了解企业人才的需求现状，根据企业需求，设定培养方案，然后再交由企业修改，如此反复，最终制定出准确、有效的MTA培养体系。

2.导师合作

MTA实行双导师制，一名学生由两名导师指导，包括学术界的导师和产业界的导师。北京第二外国语学院将邀请业内的行业领袖来担任MTA学员的第二导师，让现今的行业领袖去培养未来的行业领袖。

3.定制合作

与一些大型旅游企业或各旅游局合作培养MTA学员，实现MTA培养的定制化。对这些MTA学员，可以根据企业或者地方特色，开设特色课程，使旅游人才的培养更具有针对性。

4.课程合作

现在很多企业内部都有成型的培训课程体系，北京第二外国语学院将邀请有成型培训课程的企业老师带着课程进课堂，因为这些课程真正来源于企业一线实践。将企业内部的课程放到MTA平台上来，将惠及更多的业内人士。

5.案例合作

MTA教育的一个重要内容就是案例教学，北京第二外国语学院首先提出了2年30个高质量案例的教学模式。通过对我国旅游企业的案例整理，建立具有中国特色的MTA案例库。

6.实习基地的战略合作

与众多旅游企业建立战略层面的合作，包括建立实习基地、学员就业推荐、MTA教师进入企业顶岗培训、企业管理层在岗培训等。北京第二外国语学院目前已经建立了30余家战略合作实习基地，未来还将建立30家左右的实习基地，打造MTA实践教学的平台。

邹统钎

2013年1月1日

目 录

第一章 呀诺达发展历程	1
第一节 项目考察——邂逅“香巴拉”，缘定三道湾	1
第二节 项目规划——先保护评价，后总体规划	4
第三节 景区建设——汗水浇灌意志，锦绣之中添繁华	7
第四节 快速成长——厚积薄发，腾空出世	12
第五节 跨越升级——创建4A，拿下5A	15
第二章 呀诺达经营理念	19
第一节 Yanoda精神——创新、承诺、践行	19
第二节 功夫在诗外——圆融文化，快乐管理	22
第三节 拒绝平庸——高起点规划、高水准建设、高效能管理	40
第三章 呀诺达产品开发	46
第一节 理念——“四大”、“三高”、“文化”、“精品”	47
第二节 选址——北纬18度，天时地利人和	52
第三节 产品——观光、休闲、度假三代升级	57
第四节 创新——与时俱进，独具匠心	72
第四章 呀诺达营销与推广	80
第一节 营销与推广——走在理论的最前沿	80
第二节 左膀——宏观市场营销	82
第三节 右臂——微观市场营销	89
第五章 呀诺达经营与管理	107
第一节 战略——理念改变命运	108
第二节 战术——实践方出真知	127
第六章 呀诺达经济、社会、环境绩效	133
第一节 绩效特征——五满意、三效益	133
第二节 经济绩效——数字不撒谎	137
第三节 社会绩效——善行先锋	138
第四节 环境绩效——绿色典范	143
附 录 群众眼中的呀诺达	150
后 记	153

第一章 呀诺达发展历程

从三亚驱车沿着海南岛海榆中线国道行走约30公里，到达位于保亭黎族苗族自治县三道镇的国营三道农场时，便到了一个被游客惊呼为“海南岛的香格里拉”的地方：这里山清水秀，植被丰富，怪石嶙峋，藤缠水瀑。这，就是“呀诺达”雨林文化旅游区。但是，什么是“呀诺达”？外人充满了无限好奇。现在就让我们一起走进呀诺达，走进她的前世今生。

第一节 项目考察——邂逅“香巴拉”，缘定三道湾

（2000年1月至2003年8月）

据说当年，诺亚方舟在海面上漂了数月，最后是和平鸽从茫茫的蓝海中找到一片绿色的橄榄枝，诺亚才看到生机，做出了可以上岸的决定。美丽的呀诺达就是蓝色海南中的那片绿色橄榄枝，让你我体味到蔚蓝色大海中别样的风情。

——引子

一、细数青山，指保亭望眼欲穿——初见呀诺达

单一的美丽，即使再绚烂，也有让人倦懒的时候，要想在世界中拥有自己的一席之地，寻找多样化，寻找平常人眼中的不平凡之处，就是我们超越时代、站立潮头的手段。早在1998年，时任三亚南山文化旅游区总裁的张晖先生就敏锐地意识到：海南旅游产品市场存在重大不足，蓝色产品越发旺盛，绿色产品发展滞后，“蓝与绿”的发展不平衡，随着消费者审美观和消费观的发展需要越加精细、多样，市场呼唤新产品的出现。细微之处见真