

LUXINGSHE JINGYING JIQIAO

旅行社 经营技巧

The Operational Technique
Of Travel Agency

李晓军◆著

中国旅游出版社

旅行社经营技巧

李晓军 著

中国旅游出版社

责任编辑：殷 钰 郭海燕

责任印制：李崇宝

图书在版编目 (CIP) 数据

旅行社经营技巧/李晓军著. —北京：中国旅游出版社，2004.12

ISBN 7-5032-2431-2

I. 旅... II. 李... III. 旅行社—企业管理
IV. F590.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 087090 号

书 名：旅行社经营技巧

作 者：李晓军

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

http: //www. cttp. net. cn

E-mail: cttp@cna. gov. cn

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷：河北省三河市文化局灵山红旗印刷厂

开 本：850 毫米×1168 毫米 1/32

版 次：2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印 张：5.75

字 数：139 千

印 数：1—10000 册

定 价：12.00 元

版权所有 翻印必究

我的心里话

热爱旅游事业的责任感和旅游形势的紧迫感，促使我这个旅游战线上的“老兵”，挑灯夜战，挥笔疾文，而又想写出点风采来，不想让同业人员和广大读者耻笑，真的下了点笨功夫，总算完成了，长长出了一口气。可能您问我：“这书好看吗？”我敢说：“不仅好看，还好用。”“这么自信？”“不自信，恐怕就写不出来了。”我把半生从事旅游工作的经验、感悟、心得，从旅游经营者与从业者的角度，尽量说出别人不曾说过或极少说过的话，愿您有春风拂面，顿开茅塞的新感觉，我将无比荣幸。也许因为我曾是“当兵的人”，其中多少带点“兵味”，不知您是否习惯与理解。

我坦然的告诉您，我前半生献给了绿色的军营，后半生献给了旅游的天地，老天有眼，平分秋色。在部队我当过炊事员，打过坑道，当过新闻干事，连队指导员，专职政治教员，20世纪80年代已为中国微型小说家协会会员和辽宁省音乐家协会会员，作品在全国、全军、省市获奖颇多，还立过三等功。1986年在“百万大军的裁军”中我转业，那年我在大连《棒槌岛周报》干

了一年的特约记者，后来便踏上了旅游之路。是旅游的广阔天地，让我再次从“零”做起，“摸、爬、滚、打”，我当过行李员、秘书、计调部经理、导游员、外联部经理、国际旅行社副总经理等职。实践中让我尝到了旅游的“苦、辣、酸、甜”。1989年我参加全国翻译导游资格考试，获大连考区第一名，也是大连较早的优秀导游员之一。旅游生活20年，使我开阔了视野，增长了见识，得到了风雨的洗礼和一次次人生境界的升华。无愧地说，是旅游天地造就了我，培养了我，使我从外行变成了内行。我以此书作为真诚的回报，把它献给所有热爱旅游事业的人，献给所有关心我、帮助我、支持我的人，尽管书中仍有不尽如人意之处，但我掏心窝窝说上一句：“感谢您的爱，感谢您的情，我会永远把这些珍藏在心中，化做人生最美的彩霞。”

2004年8月1日写于大连

目 录

我的心里话	(1)
第一章 绪 言	(1)
第二章 旅行社的利润	(6)
一、价 格	(6)
二、计 价	(13)
三、报 价	(17)
四、利 润	(33)
第三章 行 程	(60)
一、报价的依据 旅游的指南	(60)
二、旅游日程价格的对比	(66)
三、旅游线路如何创新	(69)
附：标准计划行程	(74)
第四章 旅游招徕三十六计	(77)
一、广告煽情——成本虽大 收益空前	(78)
二、参展联络——广结朋友 扩大领域	(78)

-
- 三、登门拜访——不怕失败 闯出天地 (79)
- 四、影视、歌曲传播——经久难忘 受益持久 (80)
- 五、新闻媒体——影响力大 知名迅速 (80)
- 六、说明会议——产品到家 倾倒宾朋 (81)
- 七、聚会交友——亲切自如 获取成功 (82)
- 八、大篷车队——浩浩荡荡 效益倍增 (83)
- 九、邀请洽谈——友情为重 寓意深长 (83)
- 十、“鸿燕”传递——情洒四海 真意绵绵 (84)
- 十一、名片有别——诱人收藏 赢得交往 (85)
- 十二、回访感人——服务制胜 客源滚滚 (86)
- 十三、借力发挥——突击有力 抢占市场 (86)
- 十四、传单纷飞——广种薄收 简便易行 (87)
- 十五、编队出击——互惠互补 各得其利 (88)
- 十六、助人利己——利润可观 意在他乡 (88)
- 十七、抓住机遇——跟踪追击 大获全胜 (89)
- 十八、情商贯通——友情互动 以人为本 (90)
- 十九、追本求源——现场办公 服务到“家” (91)
- 二十、点“景”成“金”——特色呼唤 客源不断 (91)
- 二十一、先亏后盈——不惜代价 垄断客源 (92)
- 二十二、结友织网——事在人为 形成群体 (93)
- 二十三、外地设点——远见之举 截住源头 (94)
- 二十四、电子邮箱——方便快捷 空间无限 (94)
- 二十五、礼尚往来——互换团队 扩大客源 (95)
- 二十六、“兄弟”推荐——多头并进 四处开花 (95)
- 二十七、急救中心——帮人解难 赢得合作 (96)
- 二十八、巧语推心——真情奉献 获取合作 (97)
- 二十九、建点布控——抢占“咽喉” 游客叫好 (98)
- 三十、巧借东风——抓住商机 待客有佳 (99)

三十一、善待来访——留有余音 埋下伏笔	(99)
三十二、主题相约——看准目标 先行策划	(100)
三十三、“早育春苗”——精耕细耘 收获金秋	(101)
三十四、连锁代办——多处“零售” 集中“批发”	(102)
三十五、游购结合——进城大集 客源不绝	(103)
三十六、名牌效应——优服魅力 光芒四射	(104)
 第五章 事无巨细 当好“管家”	(106)
一、作业热心，富有感情化	(107)
二、作业细心，注重条理化	(108)
三、作业耐心，需要周到化	(109)
四、作业用心，务求合理化	(112)
五、作业费心，追求多样化	(113)
六、作业虚心，努力知识化	(116)
 第六章 旅行社经营诀窍	(119)
一、接待上门游客的技巧	(119)
二、旅游经营的诀窍——差异法	(132)
三、旅行社回避风险“六”字经	(134)
四、品质的象征 信誉的保证	(147)
五、留住人才与人才流失的解决办法	(154)
六、谨防黑客擦亮眼	(159)
七、警钟长鸣防被骗	(160)
八、旅游大战拉开帷幕，永远不会谢幕	(166)
 后记：一粒芝麻也要香	(173)

第一章 绪 言

近几年，针对中国旅游市场，许多国外旅行社跃跃欲试，先展开了兵临城下之势，进而大踏步的进入了国门。2003年12月1日，由德国旅游集团TUI与中旅总社合资的中国首家外资控股旅行社正式亮相；第二天，中国首家外商独资的日航旅行社也正式登陆中国。据统计，到目前已有11家外资和合资旅行社进入中国市场，预计今后还会有更多有实力的海外独资和合资的旅行社加盟中国市场，来分割中国旅游这块世界巨型的“旅游蛋糕”。

旅游市场的国际化是时代发展、经济发展的必然趋势，不可阻挡，是推动第三产业进步的标志。面对国外旅游市场真枪实弹的挑战，我们无路可退，只有充分准备，以自己之实力进行迎战、拼搏，既要虚心学习国外旅行社的先进管理机制，也要以己之长，争取市场份额，立于不败之地。那么究竟如何迎战呢？

我以为，首先应认清形势。俗话说“知己知彼，方能百战百胜”，国外旅行社进入中国旅游市场，必然会以高薪及其他优惠条件挖走我们队伍中的精英，这对我们无疑是不小的人才损失，他们会以资金优势、广告优势、管理优势来同我们竞争市场、竞争客源、竞争路线、竞争价格，竞争的核心是“服务”。这种中外旅行社之间的竞争形态，将是长期的、持续的、刺刀见红的。“鹿死谁手”，难分胜负，但危机感和紧迫感却要一直存在下去。

形势相当严峻，不容我们掉以轻心。“狼”终于真的来了，我们必须实实在在，老实地看到自己所处的位置、现状和存在的问题，采取行之有效的措施与对策，用一句老话“亡羊补牢犹未晚矣”。笔者以半生旅游经验推断，面对挑战，以下几个方面的对策应引起旅行社人士的特别关注。

1. 从我们的时间表上看，迫在眉睫，不容迟缓，只有紧紧抓住“缓冲期”进行自我调整，才有希望

国外旅行社从开办到形成气候，创出品牌，需要一个“缓冲期”“磨合期”“宣传期”“组织期”，大约需3~5年，我们必须牢牢抓住这仅有的极其宝贵的时间，订出详尽的整改计划，认真细致，有的放矢地进行一下“自我检修”、“自我调试”、“自我规划”，明确我们的战略目标和今后的任务，以良好的心态，有效的战略手段，全面提高综合竞争的实力是势在必行的上策，如果不这样，恐怕后悔都来不及了。

2. 从我们的旅游人才上看，培训不足，急需赶上，只有牢牢抓住骨干人才的培养，企业才会有成功的发展

人才的流失不可怕，可怕的是后继无人。旅行社的人员队伍，每年几乎以30%左右的比例调出调入，已司空见惯，不足为奇，问题是我们要不断精心培养出一批又一批优秀的管理人才、导游人才和对外招待人才。尽管旅行社从业人员的科技含量不高，但旅游业毕竟是一门专业，一种经济性质的文化产业。人是决定成功最基本的要素，俗话说得好，“人才兴旺企业兴旺”。目前，旅游队伍偏于年轻化，这是好事，但应看到，有相当一部分人员没有经过系统的、专业的、严格的培训。因此，人员素质尚差较为普遍。我们缺一流人才，而一流人才是培养、实践、总结，如此反复造就出来的。据笔者的经验，培养一个出色的、全面的旅游人员，大约要3年时间，我们应抓紧时间，强化实践，努力造就一支迎难而上，精通业务，勤于奋斗，打不垮、拖不

烂、敢于挑战，勇于战胜对手的钢铁队伍，惟有一批精兵强将方可适应竞争的新形势。

3. 从我们的旅游宏观管理上看，漏洞尚存，应于改进。只有切实按章办事才能实现规范化，正规化操作，以利迎战

近几年，旅游业低价团、零团款的做法较为常见；就餐点缺乏质量的餐饮造成腹泻之事，时有发生；旅行社克扣餐标的现象，比比皆是；导游员随心所欲，我行我素，为图个人私利，偷工减料，甩景点，不按计划执行的人，也大有人在；游客不购物，导游员拉长脸进行“哑导”也不少见；旺季酒店随意取消定房合同而引起的纠纷年年都有；司机缺少文明修养的表现常令人痛心等。固然这里面有旅游队伍人员的素质问题，更有我们管理部门的责任，我们可以想一下，我们有了那么多措施，为何问题仍然不断呢？看来，我们旅游相关企业的许多措施还需要加强修订，规章制度还要进一步完善，管理部门和管理人员还要切实做到，以保证旅游流程的畅通。

4. 从我们旅行社的规模上看，势单力薄，需要联合。只有联合作战，才可迎接竞争，有望获胜

合资、独资的国外旅行社都具有相当的实力，我们不可夜郎自大。如 TUI 是德国百强企业排名第 18 位的巨头，年营业额达 200 多亿欧元，是德国乃至整个欧洲最大的旅游集团，相比之下，我们的旅行社大都“小、散、弱”，怎么办？联合是惟一的出路。仅大连就有 300 多家旅行社，如果在广告、路线、价格、人员、服务、物资等多方面进行多渠道、多方式的多组式联合，是完全可以创造出“小米加步枪”打败“飞机加大炮”的新奇迹，“团结就是力量”乃千真万确的真理。

5. 从我们的旅游服务上看，优秀率低，必须迅速提高，只有解决了“服务”这个根本问题，前途才会一片光明

竞争的关键是服务，“宾客至上，服务第一”的原则乃旅游

业的生命线。多年前，我多次接待过日航旅行社的团队，还有百人包机团。我知道日航旅行社所组织的游客，其收费在同业中是最高的，这有目共睹。相比之下，我们低价做的团比例较大，难以保证各方面都是一流的。除酒店、用餐，因其团队的标准不同，可以理解之外，目前我们的各项服务尚不尽如人意，整体服务水平欠佳；优秀率不高。旅游业这一服务行业的品质要想确保一流，还需下相当大力气全面提高，其中旅行社人员的思想水平与服务水平的双提高尤为重要。这是决定成败的内因根本，任务十分艰巨，万万不可忽视。

6. 从我们的经营手段看，做法陈旧，效率低下，只有采用现代化的科技手段，为游客提供多方位信息化服务，才能在竞争中迈出新的步伐

随着科技事业的发展，我们欣喜地看到，现代化的营销手段已逐步在旅行社中运用，如电脑使用，信息化销售，财务微机化管理，网络化服务，旅游软件的开发等。这些均为旅行社的自身发展提供了广阔的空间。但目前，我们的营销做法太陈旧，小作坊式居多，缺乏科技含量和现代化手段。这方面，上海春秋国际旅行社先声夺人，高人一筹，打响了“第一枪”，如今他们在全国网络销售的代理已超过千家，形成了相当规模的覆盖面，其成功的理念与经验值得同行借鉴。历史在前进，时代在发展，你跟不上时代，就必然会被淘汰出局，那何谈竞争？因此，我们要在竭力发挥人才资源优势的同时，尽早用现代化的科技经营方式来武装自己，尽早把员工从繁杂的、重复的劳动中解放出来，不搞手工作坊，尽快提高生产力，增加旅游效益，形成现代化的科学管理企业。这才是我们赖以生存的本钱，参与竞争的条件。惟有如此，别无他路。

7. 从我们的旅游产品结构上看，老套为主，缺乏新意，只有在创新上下工夫，才能跟上竞争的时代潮流

旅游出售的是产品，旅游产品是什么？是线路。然而，我们现在推广的大都是用了 20 年的老生常谈的线路，尽管仍有吸引力，但毕竟是午后的太阳了。据了解，日本最大的旅行社——JTB 日本交通公社，职工 1.1 万人，专职从事旅游线路设计的人就有 17 位，他们根据国内外的形势，选择不同的地区，根据不同的消费人群，每年甚至每个季度都推出一些文图并茂，颇具特色的新路线，做到新老搭配，不断创新，以增强旅游宣传的力度和吸引力。而我们的旅行社几乎没有这样的专业人员，在这方面我们还是个空白，差距何其大？如何设计符合国情的旅游新产品，包装新产品，推广新产品；如何把老线路“翻新”，注入新鲜活力，应是摆在各旅行社面前亟待解决的问题。我们中国人，中国人最了解中国人，中国人最热爱自己伟大美丽的祖国，这是我们无与伦比的强项，这是我们“克敌”制胜的法宝，我们要充分利用自己这一特有的、无形的、最宝贵的资源。

总之，抓住机遇，发挥优势，正视差距，迎接挑战，是每个有志于献身旅游事业发展的人士应有的姿态。我想，国外旅游社敢于踏浪而来，是经过精心策划，梦想抱个“金娃娃”，而我们要想不丢掉自己的“金娃娃”，惟一的对策就是要抓紧备战，迎头赶上。因为道理很简单，落后必然失败。反之，你不想失败，就一定要先进、要专业、要一流、要强大、要科学、要规范。

第二章 旅行社的利润

一、价 格

(一) 旅游价格的构成要素

旅游价格是指旅行社在为游客安排的旅游活动中，按照旅游的实际情况收取的各项费用的总和。这些价格包括：“行、住、吃、游、购、娱”，也包括综合服务费、附加费等。这种价格指全包价形式，如果是散客价格，则要根据顾客的服务需求，实行按需收费。

那么，旅游价格包括哪些具体内容呢？请看表1。

从表1中我们可清楚地看到全包价分项收费的具体内容。当客人购买旅行社推出的线路产品时，一次性付清全额团款，在旅游的整个过程中，全包价由许多要素组成，当然表1中有的项目并没有标明，只供对外组织入境团的销售使用，但它基本告诉了我们旅行团的价格、操作的主要内容。1993年以后，旅游市场逐步全面地放开，国家有关部门就再也没有抛出这种全国参照、规范制式的图表了。这张表虽已成为了历史，但它仍具有相当的珍贵性、指导性、参考性、权威性，它是我们学习旅游价格体系

极为重要的依据。因此，我们要认真加以研究。

1. 大交通费

指国际间的往返交通和城市间往返的交通费。一般指飞机、轮船、火车、长途客车。入境团的客人大都已提前购好了国际间往返的交通 OK 机票。国内段的飞机票通常由组团社在航空销售部门预订，并提前购出，飞机票 10 人以上的团体可享受 4~6 折的优惠，火车票因季节不同有 20 免 1，或 10 免 1 的优惠，轮船也如此，不过火车、轮船有的线路却没有什么优惠。

2. 车费

指一地旅游的接待用车的费用。旅游团用车规定是按照人数的多少配备的，1~3 人配备小轿车；4~12 人配备面包车；13 人以上分别配备 19 座、25 座、33 座、45 座、55 座车，其费用按车型、车价和使用的天数及距离计算。也有的豪华团，10 人也要求乘 25 座车，16 人要求乘 33 座中日野车，这种情况，车费要按实际用车的情况而决定。

3. 房费

指旅游全程的住宿费。其费用根据星级酒店的合同标价、有否单男、单女的补差，以及有否加住、加床与延时等费用组成。

4. 餐费

指旅游一日三餐的费用。表 1 中“早餐单列”，如今简化了，早餐与房费一起计算，也就是说，房费中包含早餐费。餐费按旅游天数的顿数与标准计算，还包括各地的风味餐。如大连的“海鲜自助火锅餐”、北京的“北海仿膳餐”、哈尔滨的“俄式大菜”、长春的“山珍鹿宴”、成都的“川蜀名吃荟萃”等。

5. 门票

指游览参观的门票费。包括计划内的景点门票及景区内的专用车、观光索道、电梯费等，但旅行社一般只包首道门票，其余由客人自理，在旅游行程单上有详细的注明。

表 1 1992 年度旅游服务价格构成表

等 级	标准 类区	标准等:单位:美元/人·天									
		餐 费				车费	杂费	导游费	旅行 综费	外销价合计	
		早餐	午餐	晚餐	合计					人民币	美 元
10 人以上级	一类地区	3	5	6	14	6.7	4.3	5.5	6	195	36.5
	二类地区	3	4.5	5	12.5	6.7	3.3	5	5.5	176	33
	西 藏	3.5	6.5	7.5	17.5	10.1	6.7	7.5	9.6	274	51.1
6~9 人级	一类地区	3	6	7	16	7.4	4.9	5.6	7.5	224	41.9
	二类地区	3	5	6.5	14.5	7.1	4.5	5.2	6.8	203	38.1
	西 藏	3.5	7	8.5	19	11.8	7.1	8.1	11.2	308	97.1
2~5 人级	一类地区	3	7	8	18	20	5.2	16.5	7.9	361	67.6
	二类地区	3	6	7	16	19.5	4.9	14.6	7.1	332	62.1
	西 藏	3.5	9.5	10.5	23.5	29.8	7.9	24.7	11.8	522	97.7
1 人级	一类地区	3	9	10	22	38	5.6	22.5	12.2	536	100.3
	二类地区	3	7	8	18	34.8	5.1	20.6	10.7	476	89.2
	西 藏	3.5	11.5	12.5	27.5	56.2	8.4	33.9	18.2	770	144

汇率: 1 美元 = 5.34 元人民币

注 1. 1992 年 4~11 月期间, 旅行社可参照以上收费标准优惠 15% 后对外销售, 12 月期间可优惠 35% 以后对外销售。
1993 年 1、2、3 月期间仍按 1991 年旺季时优惠 20% 的幅度执行。

2. 餐费只提供冰水和茶水, 不包括啤酒。早餐应一并收取。西式早餐可报 5~6 美元对外销售。

3. 车费含停车费和行李费。

4. 杂费含行李费、订票手续费、一般旅游景点门票可根据具体情况安排服务内容, 各项费用也可调剂使用。

5. 导游费含地陪和全陪, 其中地陪费占 30%, 全陪费占 70%。

6. 旅行社手续费含接团社手续费和组团社手续费, 具体分配比例由组团社与接团社的合作方式协商划分。

6. 翻译导游费

指旅行社为客人提供翻译导游的服务费。这里有两种情况：

(1) 全陪劳务费，指跨省市的全程陪同的翻译导游的服务费，其费用按旅行天数与团队的人数及具体标准综合计算。全陪的差旅费仅是大交通费和半价房费。国内团全陪房费一般住二星级以下予以减免。(2) 地陪导游费，按旅游天数与人数及单人导服费相乘来计算。导游费中还含导游员的补助费。

7. 领队减免费

指对旅游团长，或外方领队、随员发生的费用，通常按照国际惯例实行 15 免 1 的价格优惠，也可以根据人数实行 16 免 1.5，16 免 2 进行不同程度的优惠。

8. 管理费

指根据有关部门的规定发生的费用。如工商年审费，财务审计费，新政策学习费，门前卫生费，旅行社责任保险费，旅行社的房租费，水电费，办公费，工资费等，也要按每人每天平均收费计算，划入成本。

9. 综合服务费

指组团社外联组团和地接旅行社的手续费组成。应按不同等级、人数进行核算，从表 1 中可看出，人数与等级成正比，人数越多价格越低，反之，人数越少，则价格越高。综合服务费的分配比例由组团社与接团社按双方协定分配，一般 7:3 或 6:4，组团社占大头。

10. 附加费

指超出正常计划所发生的所有费用，均在此项收取。如加收超公里费，北京长城，十三陵；大连金石滩；昆明石林；哈尔滨飞机场；吉林阿拉底朝鲜村等；会议室费；娱乐活动费；体育比赛场租费；赠送礼品费；资料费等。

11. 不可预见费