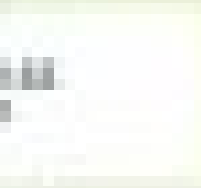




1 1 1 1 1 1

编 江 康 民 编 著

旅行社经营 管理 **实例** 评析



旅行社经营管理实例评析

张 红 李天顺 编著

南开大学出版社
天 津

前 言

改革开放 20 年来,我国旅行社业伴随着旅游业迅速、持续和健康的发展,经过由成长向成熟的历史性过渡,已成为我国旅游业的基础行业,在“住、食、行、购、游、娱”六大要素中起着桥梁和纽带作用。其外向型经济的行业特征,在与国际接轨中起着示范性的作用。

近年来,随着我国经济改革的深化,旅行社业不断发展,产业规模不断扩大,客源市场竞争态势日趋激烈。竞争不仅表现在硬件设施、地理位置、价格等方面,而且更多地表现在质量管理、服务水平和企业形象上。随着旅行社业的发展,旅行社对从业人员需求日益增多,对员工的素质要求越来越高。我国旅行社业的长足发展,给现代旅行社经营管理理论和方法提供了充足的实践环境,有些管理思想的认识已成为我国旅行社业适应社会主义市场经济、与国际旅行社业先进管理水平接轨的重要理论与实践依据。

笔者根据十余年从事旅游企业管理教学和科研的体会,以及先后在西安四家旅行社挂职锻炼的经验,深深体会到,有了高素质的员工,才会有一流的企业,才会有让游客满意的服务。“员工第一,服务至上”,这是从事旅行社经营管理工作的每个管理人员的基本理念。本书是笔者十多年来教学、科研和企业实践经验的积累与总结。实例采取叙述与评析相结合,有举一反三的普遍指导作用。对于旅行社员工和旅游院校学生丰富社会知识与技能,增长经营管理与服务经验,增强对现代旅行社运作的适应性,强化员工的独立性、创造性与应变能力,提高岗位技

能具有一定的指导意义。

本书在实例的选择与评析的深度上,还存在疏漏与不足,恳请专家、学者及旅游界同仁批评指正。本书在编写及出版过程中,得到南开大学出版社孙淑兰老师和《人文地理》编辑部主任李九全老师的悉心指导及帮助,在此表示由衷的谢忱。

编 者

2000年2月18日

目 录

前言	1
----------	---

产 品 篇

古运河旅游热的思考	2
瑞丽开辟淘宝游	4
攀登康定贡嘎山	6
为使夕阳更灿烂	8
设立新的服务项目	9
企业的生命线	11
谁的错?	13
陶瓷文化旅游线	14
这属于我的职责吗?	16
谁应承担 responsibility?	18
这样的项目能仓促上马吗?	19
旅游热点的安全	20
旅游线路过“旺”应避免	21
上海家庭博物馆一日游	23
旅游线路设计要随时监控	25
产品的生产与销售应相符	26
过“热”的旅游线	28
美女奇媛	30
拓眼光 抓焦点	31

江南农村游	33
南国旅行社的成功之路	35
大漠奇观	37
这样的“导游”也可以接团?	39

市 场 篇

游客巧打时间差	42
在组团社与接团社之间	44
小旅行社的营销之道	46
投桃报李	49
要“货真价实”	51
遵纪守法 规范运营	52
产品宣传应实事求是	54
优质低价——永不落伍的竞争法宝	55
“国旅”失而复得告诉我们什么?	56
春节旅游市场缘何冷清	58
舍小本 求大利	60
“三峡”商标纠纷	62
扬我所长 突出优势	64
游客被转团了	66
旅行社该怎么挣钱?	67
注重质量 优化产品	69
没有门市的旅行社	72
这笔“蚀本生意”怎么做	74
节假日热点热线营销的利与弊	75
超级旅行团,旅行真是难.....	77

服 务 篇

面对大雨和无法进入的景区	80
导游一句话	82

面对受伤的游客	84
掌握信息 当机立断	86
世界需要热心肠	87
防患于未然	88
导游迷途 游人遭罪	90
误机,谁的错?	92
骑马事故	94
53名游客在寒风中被“晾”6个半小时	96
游客是“上帝”	98
“旅游团”成了“猪仔团”	100
兢兢业业于整个旅游过程	102
“旅游刁民”该封杀吗?	103
对旅游过程中突发疾病的处理	105
把质量当作生命	107
加强管理,把好每个环节	108
少了一位游客	110
变化	112
几个西瓜	114
随机应变,发挥服务工作的创造性	115
导游员的道德素质	116
弥补失误 赢得顾客	118
假导游带团之后	120
灵活机动 笑口常开	122
当旅游无法继续的时候	124
面对变化之时	126

综合篇

金戒指风波	129
这样的赔偿该不该	131
游客走散之后	133

服务不标准,游客不顺心	135
经济纠纷竟扣游客为人质	137
游客购得赝品后	139
游客可当全陪吗?	140
外地全陪在沪病倒后	142
火车票涨价,旅行社怎么办?	143
酒后驾车酿大祸	145
工作人员斗气,有损行业形象	147
规范旅游业 保证游客权益	149
提高导游素质 处理玩“火”者	150
质量——旅行社形象的基石	152
旅行费该不该退	153
时刻为游客的安全着想	155
如果游客不能按时返回	156
切莫重利不重情	158
新问题也要早重视	159
不能将游客当“摇钱树”	161
游客的利益怎么办?	163
以诚相待 严格管理	164
依法经营	166
游客受伤 照章赔偿	168
岂能以俗代雅	170
导游的魅力	172
主要参考文献	174

产 品 篇

产品是旅行社经营管理的主体。旅行社的经营管理工作,要紧紧围绕如何使产品更好地满足市场需求这个中心。旅游产品的设计开发是旅行社经营管理的基础。只有设计并推出独具特色并满足目标市场的产品,才能创造较好的经济效益和社会效益。

旅行社产品,是指为满足旅游者旅游过程中的需要,而凭借一定的旅游吸引物和旅游设施向旅游者提供的各种有偿服务,亦即旅游路线或旅游项目。旅行社产品是一种以无形服务为主体内容的特殊产品,是由食、住、行、游、购、娱各种要素构成的“组合产品”。

旅行社产品的形态是多种多样的,但无论哪种产品的开发,都是在资源赋予、设施配置和旅游需求等多种因素的制约下进行的,都应遵循市场导向、地方特色、经济最优、交通环境合理、服务设施齐备、景点布局合理的原则,而且都需要经过分析构思、方案筛选、试产试销、投放市场和检查评价这五个阶段的产品开发过程。

古运河旅游热的思考

与长城齐名的古代伟大建筑工程古运河,从北京通县到浙江杭州,全长 1800 多公里。沿运河有不少开放城市,但是,长期以来这一非常吸引人和极有开发价值的旅游资源并未受到重视,直至中国国际旅行社无锡支社发现后才逐步开发起来。开始,无锡支社的接待人员只是在汽车经过古运河时随意向旅游者指点一下,车上就立刻骚动起来,纷纷要求下车拍照或安排游览。1980 年,无锡支社组织西欧旅游者作了一次乘船游览古运河的尝试,客人情绪高涨,反映强烈,称之为“神奇的旅游”、“在华旅游最动人的节目”。无锡市人民政府对此十分重视,决定开发古运河,并着手结合市政建设,结合公共福利事业,在保持原有风貌的前提下,拨款整治古运河和沿线名胜古迹。此后,凡是到无锡的游客都要求安排游览古运河这一活动项目。在游览无锡市区古运河的基础上,又发展到乘游轮从无锡古运河游览到苏州,继而又延伸到常州、镇江直至扬州。据统计,仅从无锡古运河游览到苏州的海外游客,1981 年为 2052 人,三年以后已达 10084 人,增加了近四倍。

【分析】

1. 一个成功的旅游项目应该有好的市场效应。求得这种效应的途径很多,如很高的知名度、深厚的文化底蕴、高雅的欣赏品味及大众文化的基础等等。上升到项目设计原则的高度,应该是突出“民族性、地方性”的特点。“古运河旅游”之所以“神奇”、“动人”,奥妙之一恐怕就在这里。作为一个文明古国,我们有很多民族特色鲜明、举世无双的传统的东西,早已通过各种大众传媒为世人所熟知,举起这些大旗,是易于一呼百应的。当然,旅游项目对旅行社来讲是产品,产品具有不可分割的完整属性,完全不同于一个设想、一个理念或一个历史与风光的介绍材料。“古运河旅游”首先因运河贯通著名旅游城市(苏州、扬州等)显现出

的实用功能而为游客所接受,也因两岸风光、古典的乘船出游的方式和旅行社的沿途服务而为游客所喜欢,还因古运河的历史和名声而为游客所青睐,所以游客络绎不绝。

2. 导游是把握和反馈游客需求信息的重要渠道。在旅行社里,与游客打交道最频繁、时间最多的是导游。正是因为导游“随意向旅游者指点一下(古运河),车上就立刻骚动起来”,而且“纷纷要求下车拍照或安排游览”,是这一信息被反馈到了决策层,成为设计并推出“古运河旅游”的直接动因。旅行社当然可以通过各种渠道去调研与预测游客的需求,当然也可以通过问询的方式向游客做调查,但切不可忽视了导游的观察与体会“这种最直接有效的渠道”。这就要求我们的导游是一个有心人,是一个关心企业发展前途的人,是一个有敏锐眼光的人;这就要求我们旅行社的有关决策者能够关注这个渠道,能够调动导游参与企业产品设计的积极性,能够积极主动地收集信息、提炼综合。一句话:只有关注市场,才有可能赢得市场。

瑞丽开辟淘宝游

云南瑞丽市旅游淘宝场,位于云南省中缅边境的瑞丽市弄岛以西约 6.5 公里处,占地 60 万平方米,这里是世界著名的宝玉石成矿带,也是历史悠久的宝玉石生产和交易地,沿清澈的南妨河绵延 10 多公里是宝玉石富集的区域。

这是瑞丽某旅行社向旅游者推出的一项新的旅游项目,旅游者可使用统一的采淘工具淘宝,游客可将淘到的宝石原矿交特聘的缅甸宝玉石加工师鉴定,并可现场加工成各种首饰,或拼成其他美术制品。这一旅游项目一经推出,就受到了众多游客的喜爱,成为云南旅游的又一热点。

【分析】

1. “淘宝游”显然适应了现代旅游的一个新时尚:“不仅要看,而且要干。”亲自动手,独立操作,又带有某种企盼和梦想,自然是有吸引力的。值得指出的是:我们太多的旅游项目都太缺少参与性了,这不能不说是一个缺憾。参与性,或者说由游客亲自动手干的旅游项目,至少有三大好处。一是突出了活生生的旅游生活,再也不是看书、看电视或看电影;二是增强了记忆,能给游客留下美好的回忆,再也不是仅仅通过摄影留念或翻阅旧像片来回忆;三是延长了游客的逗留时间,能为区域旅游业提供商机。记得一位美国游客在中国旅游时用土法造了一张纸,视为永远的纪念,并跳起来欢呼:“我学会中国的造纸术了!”动手操作及参与性旅游项目的魅力可见一斑。

2. “淘宝游”是旅游,并不是“淘宝”,其旅游属性关系十分重要。旅游者追求的,是一种经历(也许包含猎奇),是一种生活体验,并不是为了发财(碰巧发财也是好事)。所以,旅行社将其作为旅游项目推出时,应注意吃、住、行、游、购、娱的配套服务,应注意对旅游属性的强化与引

导,应注意我们的服务对象是游客而不是其他职业性工作者这一基本区别,应注意提高旅游项目的品位,应注意环境保护,以及其他相关的问题。

攀登康定贡嘎山

贡嘎山坐落于四川康定县城南 55 公里处,藏语“贡”即为冰雪的意思,“嘎”意为白色。贡嘎山为大雪山主峰,藏民称之为“山中之王”,海拔 7590 米,为横断山脉之巅,是四川和我国中部地区第一高峰。自 1980 年以来,接待了大批国内外登山队登山旅游。

贡嘎山的岩石为浅绿色花岗闪长石,其附近山峰多由花岗岩组成。雪山起伏,冰川峥嵘,是贡嘎山的一个显著特色。规模最大的海螺冰川,与森林灌丛衔接,这种绿色海洋中冰川浮动的壮丽景象,在世界上是极少见到的。这里还有星罗棋布的冰川湖,像一颗颗晶莹夺目的明珠,为贡嘎山增添更加绚丽的色彩。

这里的生物气候带垂直分布非常清晰,自下而上除不具有热带外,其余各带均具备,生物资源极其丰富。这里广阔的原始森林,被称为东亚地区云杉和冷杉的分布中心。这里生活着金丝猴、扭角羚、小熊猫、豹、熊、野猪、盘羊、白马鸡等珍禽奇兽。因此,贡嘎山不仅以高险的山峰吸引探险家和登山爱好者,而且还为生物、地理等学科研究工作提供了天然实验地。

【分析】

1. 希望通过旅游增强自己的体质是许多旅游者外出旅游的重要动机。国外许多人认为,旅游是一种在健康方面的投资,是一种补偿个人精力,恢复工作兴趣和热情的手段,而增强体质的主要途径是参加体育锻炼。因此,体育旅游项目成为最受欢迎的项目之一。

2. 体育旅游项目内容很多,如登山、骑马、泛舟、驱车、游泳、滑雪、滑冰等等。体育项目的设计要根据旅游点的自然条件和气候条件。平原地区可以开展自行车、摩托车、越野汽车的驱车旅游,山区可开展登山旅游,戈壁沙漠可以开展驼舟横渡旅游,草原可以开展骑马旅游。体

育项目设计得好,可以吸引大量游客,近年来,保加利亚在旅游区开辟许多运动场、赛马场和水上运动场,并提供各种运动器材,使之不仅能吸引一般游客去旅游,而且能吸引专业队去训练和比赛。我国开展旅游体育项目有许多得天独厚的条件,如中国的武术、太极拳就吸引了不少国外游客。

3. 登山旅游运动是属于体育探险旅游的范畴,旨在探险与征服自然,是对人类体力和意志的一种顽强磨炼和考验。因而登山所选择的山体,越高峻越险恶越好。登山旅游产品的设计与推向市场,必须注意以下几个方面的问题:一,应是有领导有组织的群体运动,要确保登山去回的生命安全;二,登山者应是体魄健全的运动员,并受过严格的耐寒、耐缺氧、耐低压的训练;三,事先必须有一个周密的登山计划,如选择什么季节、什么路线、什么时机,要有一笔雄厚的财力物力作后盾,需要一支庞大的后勤服务队伍,以保证登山队登山时的各种物质需要。由于高山登山旅游是一种特殊旅游性质的运动,大都由社会财团资助,或由政府出面组织。然而,这样冒险性质的高山登山运动,却为一大批特殊旅游者所梦寐向往,更是我们旅游工作者需要开拓的又一经济效益高的旅游产品。

为使夕阳更灿烂

最近,无锡康辉旅行社依靠社会力量,成功地策划了一系列适合老年人旅游的“大手笔”、“大动作”,如“百位老人潇洒东南亚”、“五千位老人相约无锡大合唱”等。其中“千位老人游三峡”之旅中,康辉旅行社还随团配备了6名医生,与120急救中心建立了随时紧急救援的联系,并对有慢性病的老人进行了特别照顾。康辉旅行社的这些旅游精品属中国旅游界首创,有的还被中央电视台拍成了专题片,产生了良好的经济效益和社会效益。

【分析】

1. 市场竞争的日趋激烈,要求旅行社的经营者们尽快地建立起科学正确的经营思想,以更好地适应变化了的新环境。而市场导向观念,是所有观念之灵魂、精髓。市场导向观念要求以消费者为中心,以市场需求为出发点来组织生产,消费者需要什么,企业就生产什么。换言之,对旅行社来说,市场导向要求我们十分注意研究客源市场,以及不同旅游者的兴趣和偏好、支付能力、文化价值取向等一系列影响旅游需求的因素。据此设计组合出各种适销对路的旅游产品,以提高服务质量,提高旅游产品的效用。同时,竭力研究行之有效的市场促销方法,为旅游者提供方便通行的购买方式。此外,还应随时关注市场竞争对手的经营变化,积极创新,出奇制胜,以有效地争取客源,提高企业经济效益。

2. 随着世界人口老龄化日趋严重,老年人成为旅游客源市场中一支日趋壮大的、不容忽视的力量,又适逢“'99国际老年人年”,无锡康辉旅行社推出的一系列针对老人的旅游路线,可谓是捷足先登,明智之举,是真正将市场导向作为其经营思想的典范。

设立新的服务项目

80年代中期,随着我国旅游业的迅速发展,越来越多的海外游客来华观光旅游,海外游客因各种原因在旅途中生病、死亡或意外伤害的事件时有发生。

1999年夏,俄罗斯游客列·娃·扎姆洽洛娃携两个儿子随团来华旅游。7月9日深夜,7岁的小儿子维达列突然腹疼难忍,其母情急之中拨通了自己出国前所购救援卡的香港联系电话。半小时后,国旅总社旅行救援中心在直接与旅游团导游通话后通知救援,10日凌晨小游客住进了旅行救援中心的定点医院大连铁路医院。医院诊断后当即为其做了急性阑尾穿孔切除手术。旅行社根据总社救援中心委托,为病人垫付了1万元医疗保证金,每天将病情、治疗、检查、用药及相关诊断凭证传真给总社救援中心,接受中心的指导。17日,小维达列出院回国,母子俩向医院和大连国旅赠送花篮并衷心表示感谢。

【分析】

1. 随着旅游业在世界范围内蓬勃发展,旅游中的意外事故也时有发生。为了最大程度地减少损失,减轻游客痛苦,降低旅行社直至政府的负担,使事件向较好的方向转化,旅行救援中心应运而生。我国在80年代,为了适应当时国内涉外救援市场发展的需要和扩大国旅的影响,于1991年2月成立了国旅旅行救援中心,它对来华旅游遭受不幸的游客提供及时、有效的援助服务,在获得经济效益的同时也获得了良好的社会效益。

2. 现在国内救援市场还存在许多问题,国旅系统的救援工作也有许多方面还需提高和完善,业务仅局限于受委托的项目。就国内有实力的大旅行社而言,必须成立自己的救援机构,不仅使外国朋友受益,也使国内的游客有机会享受到这类服务,要同保险公司合作开发中国公