

全国旅游院校、
旅游行业

岗位培训系列统编教材

中外旅游业 经营管理 案例

国家旅游局人事劳动教育司组织编写
张俐俐 编著

旅游教育出版社

系列统编教材
SERIAL BOOK



全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材

中外旅游业 经营管理案例

国家旅游局人事劳动教育司组织编写

张俐俐 编著

旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:王立东

图书在版编目(CIP)数据

中外旅游业经营管理案例/国家旅游局人教司组织编写. 张
俐俐编著.

北京:旅游教育出版社,2000

ISBN 7-5637-0866-9

I. 中... II. 国... III. 旅游业-经济管理-世界-案
例 IV. F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 01809 号

全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材

中外旅游业经营管理案例

国家旅游局人事劳动教育司组织编写

张俐俐 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
印刷单位	北京交通印务实业公司
经销单位	新华书店
开 本	850×1168 . 1/32
印 张	11.25
字 数	256 千字
版 次	2000 年 2 月第 1 版
印 次	2000 年 2 月第 1 次印刷
印 数	6000 册
定 价	14.80 元

序 言

1998年,随着我国经济持续、稳定、健康地发展,旅游业实现了历史性突破。全国国际旅游外汇收入为126.02亿美元,来华旅游入境人数达6347.84万人次,双双跃上新的台阶;国内旅游持续稳定增长,成为社会需求中的一个消费热点。旅游业强劲的增长势头,表现出国内外市场潜力巨大,吸纳就业人口功能强,产业关联程度高,国家竞争力强,经济效益显著等特征,所有这些特征均表明旅游业已经成为我国国民经济新的经济增长点。

我国的旅游教育事业,是随着旅游业的发展于1979年开始起步的。十多年来,旅游教育发展非常迅速,到1998年底为止,全国共有高、中等旅游院校(系、专业)900余所,在校生达20多万人,已初步建立了一个以高等旅游院校(系、专业)、中等旅游专业学校、旅游职业高中为主,各种旅游培训中心为辅,正规教育与成人教育,研究生、本专科教育和职业技术教育相结合的多层次、多门类、全国性的旅游教育体系,为旅游业输送了一大批合格人才。

党的十五大明确提出“实施科技兴国战略。的同时,重申把教育摆在优先发展的战略地位。旅游业的发展也给旅游教育工作者提出了新的要求,解决旅游业发展过程中的现实问题,对旅游业发展作深层次的研究,从而指导旅游业向正确方向迅速发展是旅游教育战线面向新世纪的一项重要任务。

旅游教育是一门新兴学科,其迅猛发展显示了历史的必然性。然而在旅游办学热的背后,也潜伏着办学条件不合格、办学动机不端正、学科和专业建设滞后的现象。因此,为了适应市场,满足需

要,加强旅游院校的宏观管理,加强旅游学科专业基础的建设就显得十分重要。

教材建设是旅游教育宏观管理的任务之一,是教学管理和专业建设的重要环节。由国家旅游局人事劳动教育司组织全国部分专家教授编写、修订和翻译的《全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材》,就是为了适应旅游业需要所采取的措施之一。编写此套系列教材的目的,是为了全面总结目前我国旅游高校教材建设现状,规范和指导教材建设,使全国旅游高校重视教学和科研,加快我国旅游学科和专业建设,探索和研究我国旅游业实际问题,理论联系实际,从而指导旅游业的发展,解决旅游业发展中的实际问题。

借此机会,感谢全国旅游教育工作者为我国旅游教育的发展作出的贡献。同时,希望全国旅游工作者重视旅游教育,重视教学科研,重视教材建设,努力贯彻党的十五大精神,高举邓小平理论的伟大旗帜,理论联系实际,解放思想,锐意进取,克服困难,突破障碍,在改革和发展的道路上迈出新的步伐,为我国旅游事业的发展作出更大的努力。

国家旅游局局长

何光玮

出版说明

为了满足我国旅游院校、旅游行业岗位培训和旅游教育的需要,并加强教学管理和专业建设,国家旅游局人事劳动教育司组织旅游行业部分专家学者编写和修订了本套《全国旅游院校、旅游行业岗位培训系列统编教材》。

《中外旅游业经营管理案例》由中国旅游管理干部学院张俐俐编著,由国家旅游局人事劳动教育司审核定稿。

本套教材在编写过程中,曾多次听取了有关专家、教师的有益意见,并得到了一些单位的支持和帮助,在此一并致谢。

限于时间和水平,本套教材在组织编写过程中不免有疏漏之处,敬请读者指正。

目 录

绪论.....	(1)
---------	-------

第一编 旅游市场营销案例

1. 新产品开发的重要环节.....	(18)
2. 让“新奇的假日”行销欧洲.....	(21)
3. “旅行的伴侣”——开拓新市场.....	(23)
4. 精湛的公关 巧妙的广告.....	(26)
5. 卓越的广告谋略.....	(28)
6. 以“当地主义”开拓全球市场.....	(31)
7. “百事巨星”的广告效应	(33)
8. 美国总统为法国名酒做广告.....	(36)
9. 醉翁之意不在“酒”.....	(38)
10. 用“美人计”巧夺市场	(41)
11. 分析客流趋势 掌握市场规律	(44)
12. 这份菜单能否盈利	(46)
13. 新餐厅市场需求预测	(47)
14. 改变经营方向从何入手	(48)
15. 日本航空公司的 CI 战略.....	(51)
16. 一项新产品在危机中产生	(53)
17. 测量旅游广告效果的有效工具	(59)
18. 互联网上的旅行社	(82)
19. 以顾客需求为导向的经营理念	(84)
20. 金黄双拱门“m”的吸引力	(91)

第二编 旅游市场竞争案例

- 21. “新可乐”上市后的尴尬 (96)
- 22. 可口可乐的竞争方略 (107)
- 23. 可口可乐进军中国市场 (109)
- 24. 两大可乐争霸战 (111)
- 25. 两大竞争对手的收购战略 (115)
- 26. 小汉堡击败世界快餐巨人 (117)
- 27. 假收购、实扬名的市场战略 (120)
- 28. 一次失败的竞争 (124)
- 29. 快速进入市场的策略 (127)
- 30. 在竞争中求得生存与发展 (130)

第三编 旅游服务质量管理案例

- 31. 如何对待服务质量调查结果 (136)
- 32. 团队精神是服务质量的灵魂 (137)
- 33. 饭店生存发展的生命线 (141)
- 34. 顾客权益至高无上 (146)
- 35. 以产品质量取胜的牛肉饼大王 (149)
- 36. 餐饮承包经营的威胁与挑战 (154)
- 37. 伦敦地铁公司的服务承诺 (157)
- 38. 机敏的服务员和特殊的客人 (166)
- 39. 自费登广告寻找外国游客 (168)
- 40. 旅游服务行业的顾客满意指标 (170)

第四编 旅游人力资源开发管理案例

- 41. 员工效绩考评 (173)
- 42. 丰厚的报酬不能使他们满足 (178)
- 43. 新任总经理助理的难堪 (181)
- 44. 管理人才的招聘与选择 (183)
- 45. 厨师长辞职引起的风波 (187)
- 46. 罚, 还是不罚 (189)

47. 得员工之力者得财富	(190)
48. 化干戈为玉帛	(192)

第五编 旅游投资和财务管理案例

49. 合理筹资 摆脱困境	(195)
50. 维修改造的投资决策	(199)
51. 购买哪座饭店更好	(202)
52. 应该接受谁的投标	(205)
53. 一次失败的酒店收购战	(208)
54. 特许经营权让渡的利与弊	(210)
55. 效益与库存管理	(211)
56. 招标决定公布之后	(216)
57. 4个预选投资项目的抉择	(220)
58. 为接待会议制定合理的价格	(221)

第六编 旅游经营管理谋略案例

59. 一个非洲餐馆的经营管理决策	(225)
60. 复合式多元化的服务经营	(239)
61. 日本饭店业拓展的高手	(242)
62. 充满持久活力的秘诀	(244)
63. 与众不同的特许经营制	(252)
64. 百年老店重振雄风	(254)
65. 从成功到衰败	(257)
66. 世界旅行社之父的创业理念	(260)
67. 把握机会 沉着应变	(264)
68. 第二次破产的启示	(273)
69. 小公司异军突起	(283)
70. 航空服务的战略联盟	(293)
71. 改革带来的生机	(295)

第七编 旅游规划与开发案例

72. 一座主题公园的崛起	(304)
---------------------	-------

73. 让格林威治成为真正的世界中心	(314)
74. 伦敦塔在旅游业中闪光	(321)
75. 即将被大众旅游所毁灭的马罗卡岛	(328)
76. 萨尔茨堡的绿色旅游	(334)
77. 白手起家的亿万富翁	(343)

附录

参考文献	(348)
后记	(349)

绪 论

管理案例教学法 20 世纪 20 年代首创于美国哈佛大学工商管理学院。经过几十年的实践和摸索,哈佛大学已经建立了相当规模的案例教学和完整的案例管理系统。在哈佛大学攻读硕士学位的学生,两年内要分析和研究为数众多的案例,这是哈佛大学毕业生质量高、潜力大、深受社会欢迎的重要原因之一。

到了 20 世纪 60 年代,旅游经济的发展对培养旅游人才的院校提出了更高的要求;旅游院校如何适应形势发展需要,改革教学内容和教学方法,从培养知识型、理论型人才向培养理论与实践相结合的能力型、复合型人才过渡,已成为教育改革的重要课题。美国、加拿大、英国、瑞士、德国、奥地利等国的旅游院校,对旅游业管理实践中的许多成功和失败的典型事例进行收集、整理与编写,提炼出具有代表性的典型个例,作为正式教材或参考教材,将案例教学法引入了旅游教育与培训。许多优秀的旅游教科书也采用了系统管理理论与相关旅游案例分析相配合的编写方法。在旅游市场学、旅游心理学、旅游资源开发、旅游管理会计、饭店管理等实践性较强的课程的教学过程中,教师改变了过去灌输式的教学方法,普遍采用启发式的案例教学法,用典型案例启发学生独立思考,培养学生分析问题、解决问题的能力。案例教学可使学生在课堂上尝试扮演旅游管理者的角色,通过处理具体的旅游管理实务调动学生自觉参与的主动性和学习兴趣。在考核学生学习成绩时,考题的结构和内容除了理论性、知识性的试题之外,小型专题案例和大型综合性案例的分析类试题也占相当比例,用以了解学生运用各种理论知

识进行综合分析、独立解决实际问题的能力。可以说,案例教学法改变了传统的教学方法,丰富了教学内容,提高了教学水平,是旅游院校教学改革成果之一。为了便于案例教学和研究的开展,本书在提供旅游业经营管理案例的同时,对案例教学和案例研究的基本原理给予简要的论述。

旅游管理案例的涵义

旅游管理案例,是对旅游管理活动中所发生的某一真实的、具有一定典型意义的管理情景所进行的客观描述或介绍。从广义上讲,任何一个旅游管理事件都可以写成一则旅游管理案例。一个典型的旅游管理案例通常应具备以下四个基本要素:

人员要素——旅游管理活动的主体。案例中首先要反映的是人在旅游管理活动中扮演的角色,他们的思维方法和在管理过程中人与人的关系。

行为要素——旅游管理活动的主要内容和方式。即人在不同角色的支配下,会产生各种管理行为;不同的管理行为支配着各具特色的管理活动。这是案例所要描述的基本内容。

时间要素——旅游管理活动所发生的时间及其发展过程。这是考证分析旅游管理活动的必要条件。

环境要素——旅游管理活动产生的地域空间条件。环境不同,旅游管理活动的内容和方式会产生极大的差异。旅游管理案例必须从其所处的客观环境出发来描述活动的全过程。

在具备上述四个要素的基础上,便可以通过叙述、对话、数据、图表、信函等多种方式,对案例进行清晰的表述。

旅游管理案例的结构与类型

1. 旅游管理案例的结构

一则案例的结构通常包括标题、副标题、篇首提示、正文、结尾点评、注解、思考题和分析解答等几项主要内容。

标题:指案例的名称。由于案例不同于文学作品,其标题一般不具有浪漫文学色彩。常见的标题种类有:以案例涉及的组织名称为标题;以案例描述的主题和焦点为标题;以案例提出的关键问题为标题;以案例中角色的某一警句为标题;以案例中需要解决的问题为标题等。有些案例在标题下面还加上副标题,以使案例的主题更加突出。标题要简明扼要,画龙点睛,以引发读者注意力,增强案例的吸引力。

篇首提示:用简洁的语句对案例的主题、要点、重点、难点进行提示,对较长的案例作内容简介,也可作案例编写目的的说明。篇首提示的作用,主要是使读者一目了然地掌握案例梗概和要领,引导读者沿着正确的思路去分析思考案例。

正文:案例的主体,包括事件发生的时间、地点、人物、环境背景、关键问题,以及解决问题所形成的决定、方案、信息反馈等。正文的篇幅要适度,语言要简练,内容过简过繁都会给读者阅读造成困难。

结尾点评:可以是案例精辟的总结,也可以是案例中成功的经验和应接受的教训,还可以不写出结果或不附评论,而是提出问题,留待读者去续写、添补、分析、思考。

注解:对案例中需要加以解释、说明的问题,可作脚注或篇后注。

思考题:以提问的形式或作业题的形式附在案例之后的问题。思考题应贯彻明确的教学动机,隐含要达到的目的,提出要解决的关键问题。

分析解答:教师进行案例教学时要掌握结论要点,供学生自学时解答问题作参考。一般有两种形式。标准答案式:只适用于一些结论已比较明确,并经实践检验和专家认可的案例。弹性答案式:明确几条答题的思路和原则,作为检测答案的一般标准。采用标准

答案和弹性答案相结合的方式,可作为案例分析报告和考卷评分的依据。目前,有许多旅游管理案例由于编写和分析条件所限,可以不包括这部分内容。

2. 旅游管理案例的类型

旅游管理是一项综合性、关联性很强的管理活动,涉及社会、经济、文化、历史等许多领域。因此,国内外不少与旅游行业相关的典型事例都可作为旅游管理案例来收集和使用。现有的案例种类繁多,内容丰富,篇幅长短不一,分涉住宿业、餐饮业、交通运输业、旅行社业、风景园林和文博业等不同的行业或部门,其功能与性质也不尽相同。从案例教学与研究的角度出发,可以将这些管理案例大致归纳为如下几类:

(1) 分析/问题型案例

这类案例篇幅较长,最长可达几万字,短的也要四五千字。此类案例是综合性、跨学科的,涉及几个领域,反映了某一旅游管理活动或场景的全面情况。案例的描述中隐含着一定的问题,夹杂着一些多余无关的信息,让学生自己去理出头绪,分清主次,找出问题,权衡决策。这类案例注重培养学生综合、全面的管理能力,不存在“标准答案”或“最佳方案”,仅凭学生的经验和已掌握的知识自行处理。

(2) 描述/评审型案例

这类案例是对旅游管理的某一侧面或某一过程进行全面的介绍。案例中展现了某种成型的方案、计划等,要求学生以所学的理论为依据对其进行评审、论证,分析其长短利弊,以拓宽知识面和提高处理具体问题的能力。这类案例的篇幅多为中篇或短篇。

(3) 专业/技能型案例

这类案例短小精悍、开门见山,一般不超过 2 000 字,描述、设计一个专题或一种情景,或以一道练习题的形式出现,帮助读者掌握某一概念,熟悉某一公式或模型,提高某种技术、技能。专业/技能型案例可操作性强,常常有定量分析,有标准答案。

旅游管理案例的功能与特征

1. 旅游管理案例的功能

旅游管理案例是进行教学和研究的特殊教材,它具有以下独特的功能:

(1)它是理论知识与实践经验联系的纽带

旅游管理案例本身是旅游管理实践经验的浓缩,是大量真实事件的概括和提炼。案例中包括了丰富的旅游背景知识。在对案例的研究中,还需运用相关的理论与概念。因此,研究案例一方面可使感性经验升华到理论高度,提高自身的理论水平;另一方面可学习旅游管理的实践经验,提高自己的实务技能。

(2)它是改进学习氛围的良好手段

案例可为不同的使用者提供一个仿真的具体管理场景,使她们具有角色感,获得独立处理问题、解决矛盾的机会。在分组或全班开展案例研究时,又有助于大家集思广益,互相启发,取长补短,共同提高。

(3)它是教学相长的有效途径

旅游管理案例常用于教学和培训之中。这种方法打破了教师讲、学生听的传统教学方法,教师与学生共同分析案例,缩短了教与学之间的距离,有利于师生共同提高。学生在模拟情景中扮演管理者的角色,可以充分发挥自己的潜力,施展自己的才能;教师在施教中扮演管理者的角色,要先行思维,拿出解决问题的方案,同时还要参与分析讨论,对学生的新思路 and 创造性见解进行分析整理,从而使教案不断得到充实和提高。

2. 旅游管理案例的特征

(1)真实客观性

旅游管理案例必须建立在真实客观的基础上。真实,即要求每个案例所描述的事件真有其事,不是随意杜撰的;客观,指案例只

能对具体的管理活动进行实事求是的描述或介绍,而不能做任何主观性的评论或发表倾向性的意见,更不能随意改变事实真相。但有时为了增强可读性,提高案例学习的效果,可以使用一些特别的撰写手法,如暗示、伏笔、悬念等,将有关内容做一定的加工,使案例具有故事情节、矛盾冲突等,以激发读者的兴趣。

(2)明确的的目的性

旅游管理案例是为了适应特定的教学目的而选编的。每个案例都具有自己的教学目的,反映出不同的教学内容。但任何案例都有一个基本的共同目的,即为提高学生分析问题、解决问题的实际能力,给学生创造一个模拟管理的机会和情景。

(3)结论的随机性

由于案例使用者的知识结构、智力水平、工作经验、价值观念不同,对案例的分析思考方式会有很大的区别,这使同一案例常常会得出几种不同的结论。我们不能简单地评价某一结论的对或错,各种结论常常是仁者见仁,智者见智。因此,案例对旅游管理实践的指导和借鉴作用也是相对的。

(4)运用的局限性

案例教学法的确有许多优点和独特之处,但也存在着相对的局限性。例如:案例是一个个独立的、分散的、相互联系不紧密的经验或情景,如果使用者没有系统的理论知识做基础,学到的知识和经验可能支离破碎或片面。所以,高年级学生学习一些综合性、实践性较强的课程时,使用旅游管理案例较为合适;对于某些理论性、专业独特性较强的课程,案例不宜过多使用。此外,案例教学从准备到结束要耗费很大的精力,花费相当多的时间,因此以在具备了相应的教学条件下使用为好。

旅游管理案例的教学方法

1. 旅游管理案例的教学特点

将案例教学法与一般教学法相比,可以发现两者之间在教学目的、方法、特征、重点及答案方面有着非常明显的区别。下表概括了两种教学法各自的特征。

教学形式	教学目的	教学方法	教学侧重	教学特征	答案	教学主体
一般教学	传授知识	理解记忆	是什么	以理论事	确定性	教师
案例教学	开发智力	思考创见	为什么	以事论理	不确定性	学生

通过上述分析对比,可以总结出案例教学法有如下特点:

(1)以事件、事实验证理论

旅游管理案例教学必须以一定的旅游管理基础理论为前提和基础。学生在使用案例之前,应该先接受系统的基础理论学习,然后通过大量案例的分析,以事论理,便能更深刻地理解理论,更牢固地掌握理论知识;也可以先进行对某一典型案例的分析,从中发现相应的旅游管理理论依据,从而证实理论的正确性和重要性,进而获得自己的观点和经验。因此,旅游管理案例教学法不排除其他教学方法,它必须与其他教学方法相辅相成,使学生在实践场景中能最大限度地运用所学到的知识和技能。

(2)强调学生的独立与自治性,最大限度地调动学生的主观能动性

在案例教学中,学生是教学活动的主体和关键因素,案例教学的全过程自始至终主要由学生自己来完成,教师只是作为指导者和引导者。学生不仅是理论知识的被灌输者、接受者,而且是理论知识的运用者和积极的探索者,是某一旅游管理事例的参与者和决断人。只要教师引导得当,广开思路,学生会主动地将自己所学到的全部理论知识和智慧、能力投入到案例分析中,从而取得意想不到的结果。

(3)重在提高学生分析问题和解决问题的能力

旅游管理课程的主要教学目的是培养学生分析、解决问题的能力,案例教学正是达到这种目的的极好手段。通过案例分