

▲ 旅游案例精选解析丛书

# 旅行社经营管理 精选案例解析

LÜXINGSHE JINGYING  
GUAN LI  
JINGXUAN ANLI JIEXI

梁 智 刘春梅 张 杰◎编著

LÜXINGSHE ANLI  
JIEXI

 旅游教育出版社

旅游案例精选解析丛书

# 旅行社经营管理精选案例解析

梁 智 刘春梅 张 杰 编著

旅游教育出版社

· 北 京 ·

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

### 图书在版编目(CIP)数据

旅行社经营管理精选案例解析/梁智,刘春梅,张杰编著. —北京: 旅游教育出版社, 2007. 3

(旅游案例精选解析丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1488 - 9

I. 旅… II. ①梁… ②刘… ③张… III. 旅行社 - 企业管理 - 案例 - 分析  
IV. F590. 63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 038707 号

旅游案例精选解析丛书

旅行社经营管理精选案例解析

梁 智 刘春梅 张 杰 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
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462( 传真)
E - mail	tepx@163.com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960
印 张	8. 75
字 数	118 千字
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1 ~ 6000 册
定 价	18. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

# 出版说明

旅游产业是世界上的朝阳产业,已成长为世界经济的一支重要贡献力量。在我国,现代旅游产业经过半个多世纪的发展,已在 GDP 增长与吸纳劳动力就业方面发挥了巨大的作用。“十一五”期间,国家已确立将“旅游产业培育为我国支柱性产业之一”的目标。

在旅游产业成长的过程中,我们取得了一些重大的理论研究成果,在实证研究方面也有长足的进步。同时,在借鉴学习国外旅游产业的经验与理论成果中,也为我们提供了不同的思考视角。为了及时总结国内外旅游产业的经验,将国内外的理论研究与实证研究转化为指导旅游产业实践的成果,使得旅游产业在“十一五”期间得到更快更好的发展,我社组织编写了“旅游案例精选解析丛书”。一方面,为旅游产业的管理者提供参考体系;另一方面,为旅游产业的经营者提供经营管理的参照坐标。此外,也为广大的旅游专家学者提供多角度研究的文本。

在本套丛书的编写中,我们力求突出以下几个特色:

(1) 视野广阔,国内案例与国际案例相结合。在案例选取的区域上,我们既选取了旅游业发达国家的事例,也选取了与我国同为发展中国家的事例;而国内事例的选取,则覆盖了东部沿海与西部内陆,南国边陲与北部疆域,以及港、澳、台地区。

(2) 总结经验教训,正面案例与负面案例相结合。通过解析正面的案例,可以为读者提供直接的经验借鉴;而剖析负面的案例,则可为读者提供直观的警示。在正负面案例的研究中,力求为读者探求旅游产业各领域、部门的可持

续发展规律,为各层面的读者提供更多的参考借鉴,以使读者真正能够“开卷有益”。

(3) 注重内容创新,深度与广度相结合。与涉及面广却内容单薄的手册式的案例不同,本丛书中的案例注重内涵的丰富与体系结构的完整,以求对翔实的背景材料进行多角度、多层面的分析研究;与重资料罗列而轻分析研究的资料库式的案例不同,本丛书中的案例注重分析研究的独创性,我们的作者或为案例的亲历者,或做了深入的调研,或结合自己的研究领域对事例做了重新的解读。内容的创新及深度与广度的最佳结合,有效地保证了图书的价值含量。

本套丛书研究的对象包括旅游行政管理与旅游经营部门,如旅游行政部门对行业的指导与服务,景区景点、饭店、旅行社等经营实体的经营与管理等。我们诚邀国内有研究建树的专家学者参与“旅游案例精选解析丛书”相关领域案例的研究编写。我们期待能够得到读者的反馈意见与批评建议,以使得丛书中的每一个品种都能够最贴近读者的需求,为读者提供有益的思考与指导!

旅游教育出版社

# 目 录

第一章 经营战略 .....	( 1)
1-1 天津中国旅行社的经营战略 .....	( 2)
1-2 青州八喜国际旅行社的经营战略 .....	( 4)
1-3 联手包机“海南游” .....	( 7)
1-4 “有所为,有所不为”的经营战略 .....	( 9)
1-5 HB 国际旅行社的经营战略及其后果 .....	( 12)
第二章 产品开发 .....	( 16)
2-1 渤海湾客轮上的“娱乐席” .....	( 17)
2-2 “爸妈之旅”火了天津老年旅游市场 .....	( 18)
2-3 如此绕路不可取 .....	( 20)
2-4 “夕阳红”列车出发了 .....	( 22)
2-5 新产品夭折的教训 .....	( 24)
第三章 产品销售 .....	( 27)
3-1 意想不到的结果 .....	( 28)
3-2 同一种销售渠道策略带来的不同效果 .....	( 29)
3-3 小记者们的愉快旅行 .....	( 31)
3-4 以情动人的销售策略 .....	( 33)
3-5 专营性渠道策略的得失 .....	( 35)
第四章 采购业务 .....	( 38)

4-1	天津观光旅行社在西柏坡村包租客房的策略 .....	(40)
4-2	TB 国际旅行社撤销计调部 .....	(41)
4-3	提前退房引起的风波 .....	(44)
4-4	黄金周出游没有住处成问题 .....	(46)
<b>第五章</b>	<b>接待业务 .....</b>	<b>(49)</b>
5-1	一封来自大洋彼岸的投诉信 .....	(51)
5-2	八喜国际旅行社的散客业务 .....	(53)
5-3	腐烂的人参 .....	(55)
5-4	一次成功的散客接待活动 .....	(57)
5-5	我们的目标是一致的 .....	(60)
5-6	导游员变更旅游计划之后 .....	(62)
5-7	不要让游客留下遗憾 .....	(65)
5-8	汽车在途中抛锚之后 .....	(67)
5-9	航班取消造成的风波 .....	(70)
5-10	游客购物的尴尬 .....	(72)
<b>第六章</b>	<b>人力资源管理 .....</b>	<b>(75)</b>
6-1	令人深思的旅行社总经理选拔过程 .....	(77)
6-2	旅行社的“楚才晋用”现象 .....	(79)
6-3	大通旅行社业务骨干的流失 .....	(82)
6-4	八喜国际旅行社开发退休干部资源的启示 .....	(85)
6-5	天津中国旅行社开办旅游学校的启示 .....	(87)
6-6	聘用无证导游员的教训 .....	(88)
<b>第七章</b>	<b>财务管理 .....</b>	<b>(91)</b>
7-1	天津康辉旅行社有限公司催讨欠款的策略 .....	(92)
7-2	难以讨回的欠款 .....	(94)

7-3	财务制度的漏洞导致内外勾结贪污应收账款 .....	(96)
7-4	“老朋友”使她蒙受了重大经济损失 .....	(98)
7-5	青春旅行社的讨债经历 .....	(100)
<b>第八章</b>	<b>质量管理</b> .....	<b>(104)</b>
8-1	事前已有明示,不惧非理性诉讼 .....	(105)
8-2	没有红叶的“红叶谷” .....	(107)
8-3	如此“二日游” .....	(109)
8-4	名不副实的“草原游” .....	(112)
8-5	瑞祥旅行社的质量经营之道 .....	(114)
<b>第九章</b>	<b>风险管理</b> .....	<b>(117)</b>
9-1	旅行社为什么得不到预想的保险赔付? .....	(118)
9-2	旅行社缘何代替保险公司赔偿? .....	(121)
9-3	“金龙”客车翻入山谷 .....	(123)
9-4	令人意想不到的索赔 .....	(125)
<b>参考文献</b>	.....	<b>(129)</b>
<b>后记</b>	.....	<b>(130)</b>



# 第一章

## 经营战略

经营战略,是指导旅行社按照既定的企业使命和发展目标进行经营管理的总体纲领和计划。一家旅行社的经营战略是否得当,会直接影响到该企业的生存与发展。当一个旅行社制定了切合实际并具有一定前瞻性的经营战略且能够加以正确实施时,就会在经营中取得预想的效果,实现企业的发展目标。反之,则往往会给企业造成严重的损失。

在本章所研究的案例中,一些旅行社由于制定了切合实际的经营战略,并能够加以正确地实施,从而使企业获得了良好的经营效益和发展前景,其经验值得其他旅行社的经营者学习和借鉴。另外一些旅行社经营者,由于对外部环境、内部资源的判断出现失误,结果,他们所制定的经营战略不适应旅游市场的实际情况,存在着比较严重的缺陷,使企业蒙受了严重的损失,其教训是深刻的。“殷鉴不远,在夏后之世”,旅行社经营者应从中汲取教训,勿蹈覆辙。

## 1-1 天津中国旅行社的经营战略

### 案例介绍

天津中国旅行社的前身,是成立于1974年的中国旅行社天津分社。1986年,中国旅行社天津分社并入中国国际旅行社天津分社(现天津中国国际旅行社),成为中国国际旅行社天津分社的中国旅行社部。1993年,该部从天津分社独立出来。周学伟先生在极端困难的条件下,受命在此基础上组建天津中国旅行社。周学伟总经理及其助手经过不懈努力和多方奔走,克服重重困难,使该旅行社于当年7月18日正式成立。由于历史原因,与其他旅行社相比,该旅行社在成立之初,资金、人才、协作网络和客源渠道均十分匮乏,这些成为旅行社经营和发展的严重阻碍。

在困难面前,周学伟总经理和他的同事们没有丝毫的气馁,而是坚定信心,通过对本旅行社所处的宏观环境、行业环境和内部环境的科学分析,找出自己的优势和劣势,认清所面临的机遇和挑战,采取扬长避短的经营战略,确立了以入境旅游和港澳游为重点,兼顾出境旅游与国内旅游,力争在较短的时间内成为天津市乃至国内的强社的目标。创建初期,该旅行社充分利用中国旅行社系统长期以来在经营港澳游和入境游方面的优势,大力开发针对港澳同胞和海外旅游者的入境旅游产品和中国公民出境游产品,既满足入境旅游者和出境旅游者的需求,又为旅行社的发展提供了必要的资金来源。与此同时,周学伟总经理及其同事们根据对国内旅游市场的准确判断,抓住刚刚兴起的国内旅游热潮这一机遇,迅速推出了一大批既符合国内旅游者需要又适应其支付能力的国内游产品,赢得了天津市国内游市场的重要份额。经过数年的努力,天津中国旅行社发展成为天津市旅行社行业中一个有影响力的企业。

尽管取得了显著成就,但是周学伟总经理始终保持着清醒的头脑,不断探索企业在新形势下的发展方向。在坚持大力发展旅游业务的同时,天津中国旅行社确立了集团化发展的新战略,并将其付诸实施。天津中国旅行社采取战略联盟的形式,与各地的合作伙伴建立起以旅游产品开发为主的多元化经营集团。天津中国旅行社与联盟内的其他合作伙伴互派管理人员,共同设计

新的旅游产品,共同承担风险。另外,天津中国旅行社还采取综合多角化发展战略,组建了货物运输公司并涉足房地产项目,对旅行社的经营和发展起到了分散风险和扩大收入来源的重要作用。

在我国加入世界贸易组织后,面对国外旅行社的激烈竞争,周学伟总经理及其同事们审时度势,果断地采取走出去的发展战略,与德国的一家旅行社在当地合资建立旅行社,并获得 51% 的股份,实现了对该旅行社的控股。经过十余年的艰苦奋斗,周学伟先生和他的同事们把一个小型旅行社,建设成为享誉国内的旅行社集团。

### 案例分析

天津中国旅行社所取得的成绩,说明了该社负责人周学伟先生及其领导班子为企业制定的经营战略是切合实际的,也是成功的。在我国,中国旅行社系统的企业通常在经营港澳旅游方面拥有得天独厚的优势。天津中国旅行社充分认识到自身的优势,以接待港澳游客和组织内地公民赴港澳地区旅游作为经营的重点,是扬长避短的明智之举。

面对 20 世纪 90 年代兴起的国内旅游热潮,天津中国旅行社及时调整经营战略:一方面,抓住旅游市场上出现的这一重要机遇,设计和销售国内旅游产品,将企业的经营范围从其熟悉的入境旅游和出境旅游扩大到国内旅游这一新的业务领域;另一方面,顺应我国旅行社行业出现的集团化趋势,积极探索建立旅行社之间的战略联盟和开展多元化经营的发展途径。天津中国旅行社调整经营战略并取得成功的事实,说明旅行社经营者必须经常研究旅游市场的动向,敢于突破传统的经营范围,善于开发新的业务领域。

天津中国旅行社在进入 21 世纪后,能够顺应世界旅游业出现的新潮流,再一次调整经营战略,走出国门,到欧洲建立合资旅行社,反映出经营者敏锐的眼光和魄力。

天津中国旅行社在经营战略的制定、实施和调整方面的成功经验,值得同行深思和借鉴。

### 案例思考

1. 从本案例来看,旅行社在制定经营战略的早期,管理层最需要作出什么决定?
2. 旅行社在制定和调整其经营战略时,需要考虑的决定性因素是什么?
3. 面对入世后来自国内外的竞争,中国的国有旅行社该如何从经营战略

入手,找到应对之策?

(梁智)

## 1-2 青州八喜国际旅行社的经营战略

### 案例介绍

青州市八喜国际旅行社的前身为青州市泰山旅行社,是一家规模很小的国内旅行社。近年来,青州八喜国际旅行社先后被评为“省级诚信单位”、“青州市重合同守信用先进单位”和“青州市文明单位”,并连续四年被评为“消费者满意单位”。在短短的十余年时间里,该旅行社能够从一家名不见经传的小型民办旅行社,成长为潍坊地区最大的旅行社企业集团,其经营战略发挥了举足轻重的作用。

在泰山旅行社成立之初,总经理王美香便提出优质的服务和消费者的口碑是旅行社发展首要前提的理念。基于这种认识,她为旅行社制定了“外树形象,内强素质”的经营战略。

在外树形象方面,泰山旅行社在财力资源并不充裕的情况下,抽出一定数量的资金,用于企业形象的树立。泰山旅行社积极参加省内外的各种旅游交易会,利用各种渠道宣传青州市的旅游景点,宣传泰山旅行社,让社会了解青州,了解泰山旅行社。

泰山旅行社充分认识到,员工素质对于提高旅行社知名度和美誉度的重要作用,因此,一方面利用旅游淡季组织全社员工进行业务培训和行为规范的学习,另一方面邀请旅游业界的专家到旅行社做专题讲座,讲授各种业务知识和相关知识,以提高旅行社员工的专业素质和敬业精神。通过培训和学习,员工的业务知识、工作能力、工作态度、服务质量等都得到了较大的提高。

在“外树形象,内强素质”的经营战略指导下,经过艰苦努力,泰山旅行社

在旅游市场上树立起良好的企业形象和信誉,扩大了市场份额,取得了良好的经济效益和社会效益。泰山旅行社接待旅游者的人数是青州市其他旅行社接待总人数的三倍,组团出游的人数也名列前茅,成为当地最大的旅行社。

在泰山旅行社初具规模之后,总经理王美香认为不应满足于眼前的成绩,而应该根据旅游市场上的新动向和企业自身发展的需要,及时调整经营战略,以便能够在日益激烈的竞争中站稳脚跟,持续发展。通过对山东省及国内外旅游市场的客观分析,王美香对旅行社的经营战略做了及时的调整,制定了“借船行舟,提升企业品位,建立一体化旅行社企业集团”的新经营战略。

根据新经营战略,王美香提出了“依托大企业,搭建平台,抵御风险”的思路。考虑到坐落在青州市的大型国有企业——青州卷烟厂所生产的八喜牌香烟在山东省内外拥有广大的消费市场和较高的知名度,通过各种关系,王美香主动与青州市卷烟厂联系,提出了建立双方企业间的战略合作的建议。经过数十次的协商与谈判,泰山旅行社终于和烟厂达成协议,泰山旅行社更名为青州八喜旅行社,青州卷烟厂将其客户交给八喜旅行社接待,由青州卷烟厂提供一定数量的宣传经费,共同进行市场促销宣传。此举既使旅行社获得了进一步提高知名度的机会,又使其能够依托青州卷烟厂这个大型国有企业,为旅行社的发展提供更大的平台。青州卷烟厂也从合作中获得了扩大品牌知名度、提高客户接待质量和降低接待成本的好处。八喜旅行社与青州卷烟厂的合作,使双方都从中得到了利益,形成了“双赢”的局面。

为了进一步扩大旅行社的经营范围,满足当地居民出境旅游的需求和增加青州市入境旅游者的接待人数和效益,王美香在大力经营国内旅游组团和国内旅游接待业务的同时,积极创造条件,申请将八喜旅行社升格为国际旅行社。2004年,经旅游行政管理部门批准,八喜旅行社获得组织中国公民出境旅游和招徕、接待入境旅游者业务的资格,并正式更名为青州八喜国际旅行社,成为山东省潍坊地区唯一的一家国际旅行社。当年,青州市八喜国际旅行社就组织了相当数量的潍坊地区居民到境外旅游,接待了一定数量的入境旅游者,营业额近2000多万元。

为了全面实施新的经营战略,延长旅行社的价值链,八喜国际旅行社采取纵向一体化战略,将酒店、餐馆等旅游产业链中的上游企业收到八喜国际旅行社集团的旗下。另外,经华东民航管理局批准和中国国际航空运输协会认证同意,八喜国际旅行社获得了经营航空机票代售业务的资格,成立了航空票务中心。八喜国际旅行社利用自己经营机票的优势与全国各大航空公司签订合

同,争取优惠政策,成为目前潍坊市机票折扣最低和申请团队机票最多的民航售票中心。至此,八喜国际旅行社成为潍坊地区唯一的集住宿、餐饮、旅行社、航空售票为一体的旅行社集团,初步实现了纵向一体化的战略目标。

### 案例分析

八喜国际旅行社所处的经营环境,并非十分的理想。青州市地处山东省的内陆地区,远离我国主要的客源地。青州市的自然旅游资源和人文旅游资源的知名度不能够同国内外一些著名旅游目的地媲美,对旅游者的吸引力较低。青州市作为一座县级市,在旅游服务设施、旅游人力资源和客源市场方面更是难以同大城市进行竞争。然而,八喜国际旅行社在王美香总经理的带领下,在十余年的时间里,迅速成长和壮大,取得了骄人的经营业绩。

青州市八喜国际旅行社的成功,在很大程度上得益于该社的经营战略;其战略的关键,在于“务实、及时、创新”三个方面。

“务实”,是指八喜国际旅行社从其所处的外部环境与自身条件的实际出发,在制定经营战略时不好高骛远。在旅行社成立之初,王美香根据当时旅行社实力小和在市场上的知名度小的现实,制定出“外树形象,内强素质”的战略,没有规定收入、利润、接待人数等战略目标,而是扎扎实实地练基本功,为日后的发展奠定基础,实在是明智之举。

“及时”,是指八喜国际旅行社面对国内外旅游市场上出现的变化,及时调整,制定了新的经营战略。此举显示了王美香能够与时俱进的进取精神,为八喜国际旅行社的进一步发展提出了战略目标和实现战略目标的途径。

“创新”,是指八喜国际旅行社在制定和实施经营战略方面,不照搬其他旅行社的现成经验,而是通过对内外部环境和旅游市场实际需求及其发展趋势的分析和判断,大胆地提出“借船行舟,提升企业品位,建立一体化旅行社企业集团”的经营战略,依托大型国有企业,打造企业品牌,开拓新的业务领域,做他人没有想到的事,敢为天下先。这种勇于创新的精神,使得八喜国际旅行社不仅能够日趋激烈的旅游市场竞争中得以生存,而且还能够以较快的速度发展。

### 案例思考

1. 民营小型旅行社制定经营战略应注意哪些方面的因素?
2. 如何理解八喜国际旅行社采取与大型企业联合的经营战略?

## 3. 旅行社在选择纵向一体化发展策略时应注意哪些问题?

(梁智)

## 1 - 3 联手包机“海南游”

### 案例介绍

我国加入世界贸易组织后,境外的大型旅行社开始抢滩中国的旅游市场,对我国的旅行社行业构成严重的威胁。面对日益激烈的市场竞争,我国的中小型旅行社应采取什么经营战略和对策,以便能够应对境外大型旅行社的挑战,实在是一个关乎企业生死存亡的大事。辽宁省和吉林省多家中小型旅行社制定的“联手包机、联合经营”战略,是一种可喜的尝试。

近几年来,辽宁省和吉林省的多家中小型旅行社都推出了“海南三亚双飞五日游”线路产品。最初的一段时期,各家旅行社的组团情况都很好,效益也不错。但是,各家旅行社孤军作战,几年下来,由于线路产品生命周期的变化以及游客自助游等出游方式的出现,使得“海南游”不那么火爆了。有的旅行社组团时,多则十余人,少则不能成团,不仅使旅行社线路产品成本增加,利润降低,而且使“海南游”的发展空间变狭小了。各家旅行社能不能跳出自己的“小圈子”,站在企业可持续发展的战略角度赋予“海南游”以持久的生命力呢?

经过磋商和探讨,几家旅行社的决策者们提出了“联手包机、联合经营”的战略。其基本思路是:各家旅行社各自外联,统一线路产品,包机由沈阳机场起飞。这种既联合又自主的合作方式,具有很强的可操作性。各家旅行社经过反复讨论和磋商,最终达成共识。它们认为,“联手包机、联合经营”的战略具有以下五个优点:

(1) 通过联手包机,旅行社之间实现了线路产品、促销宣传、客源开发等

方面的信息资源共享。

(2) 各家旅行社在“海南游”的产品开发、宣传推广、销售渠道等方面携手合作,提高了与相关上游产品供应商的讨价还价能力,既降低了成本费用,也使游客获得了真正的实惠。同时,各家旅行社的利润空间也相应地得到了扩展。

(3) 各家旅行社共同打造同一线路产品,在产品的宣传推广上可以互相配合,共同提高线路产品的知名度,维护其信誉。从战略角度看,有利于线路产品的优化与可持续运营。

(4) 各家旅行社实行联手包机后,在“海南游”线路上,竞争实力增强,优势明显,必定会从游离于联手包机之外的其他中小型旅行社手中争取到大量客源,从而提高市场占有率。

(5) 各家旅行社实行联手包机后,在“海南游”线路产品的价格、构成以及服务标准等方面,将有能力处于领先地位。这就迫使经营不够规范的旅行社或者逐渐退出该线路的经营,或者改进经营与服务,抑或申请加入联手包机。这样,“海南游”市场得到了规范,将恶性价格竞争导向了以“优化产品、打造精品线路”为核心的高层次竞争。

在达成统一认识后,各家旅行社立即将该战略付诸实施,并取得了不菲的成果:扩大了各家旅行社在“海南游”市场上的份额,提高了各自的经营效益。

### 案例分析

面对国内外大型旅行社的竞争,我国各地的中小型旅行社应采取怎样的经营战略,以便在激烈的市场竞争中争取生存空间,是一项重大的课题。辽宁省和吉林省的一些中小型旅行社采取的“联手包机、联合经营”战略无疑是一种有益的尝试。

本案例中的辽宁省和吉林省的一些中小型旅行社,面对国内旅游市场上众多实力强劲的对手,不是一味地采取诸如降价竞争的拼消耗式的经营战略,而是走联合之路,通过建立战略联盟的方式,集中各家旅行社的资源,与强大的竞争对手展开非价格竞争,并取得一定的成效,说明联合经营的战略确实是中小型旅行社生存与发展的有效战略。

由此我们可以看到,在竞争激烈的旅游市场上,中小型旅行社当它们各自为战,独家经营时,它们所具有的资源匮乏、实力弱小、渠道不畅等弱点会尽皆暴露于强大的竞争对手面前,不堪一击;当它们采取联合经营战略,合众家



之力,就会拥有相对雄厚的资源和实力,能够在旅游市场上同强手角逐,壮大发展。

### 案例思考

1. 本案例中的中小型旅行社采取联合经营战略的启示是什么?
2. 采用联合经营战略时,旅行社应注意哪些问题?
3. 在与大型旅行社的竞争中,中小型旅行社该如何制定竞争战略,争取生存和发展空间?

(刘春梅)

## 1-4 “有所为,有所不为”的经营战略

### 案例介绍

天津康辉旅行社成立于1988年,是一家全民所有制的国际旅行社。2001年,该旅行社进行了股份制改造,并更名为天津康辉旅行社责任有限公司,成为一家有限责任制企业。成立之初,该旅行社的规模很小,主要经营一些单项旅游服务业务,在天津市旅游市场上的份额微乎其微,经济效益一直很低。1991年,天津中国国际旅行社外联部经理张孝坤调到天津康辉旅行社担任总经理。

张孝坤上任之后,首先对天津康辉旅行社的经营战略进行了调整。张总经理长期在旅行社工作,十分熟悉旅游市场。他与同事们一起认真分析了当时天津康辉旅行社所处的宏观环境特征和行业环境特点,发现当时的旅游者主要来自日本、西欧、北美、东南亚等国家及我国的香港、澳门、台湾等地区,其中,日本游客占来津入境旅游者的比重最大。由于当时国内旅游刚刚出现,来津的国内旅游者人数很少,天津市居民外出旅游的人数也不多。也就是说,当时天津市的主要旅游客源为入境游客,国内旅游客源尚不能形成具有一定规