

同程® 网

中国旅游电子商务第一平台
www.17u.net www.17u.com

实战全记录

中国百名旅行社经理

王专
张勇
主编

- 中国第一本极具可操作性的原创实战类旅行社入门书!
- 中国第一本集众多旅行社一线经理们成功心得的宝典!
- 中国第一本采用网络方式写作的旅行社经营管理指南!

陕西旅游出版社

中国百名旅行社经理 实战全记录

王专 张勇 主编

编委：王专 张勇 范海鸿 徐铁铮 吴顺利 潘智烈 周健
朱峰 刘忠 彭靖雯 郝百强 陈富强 汪惠民 王峰
洪波 张鸿 李志轩 杨树林 时万春 金燕青 李成林

陕西旅游出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国百名旅行社经理人实战全记录/王专, 张勇主编.
西安: 陕西旅游出版社, 2006. 6
ISBN 7-5418-2255-8

I. 中... II. ①王... ②张... III. 旅行社-企业管理-
中国-文集 IV. F592. 6-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第054105号

责任编辑: 陈全力

封面设计: 修先飞 孙成梅

中国百名旅行社经理人实战全记录

王专 张勇 主编

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路32号 邮政编码710061)

新华书店经销

苏州大学印刷厂印刷

787×1092毫米 1/16 印张 23.5 435千字

2006年6月 第一版 2006年6月第1次印刷

印数: 1—10000 ISBN: 7-5418-2255-8/k · 5093

定价: 48.00元

序言 源于实践理性的市场创新与制度演进

戴斌

1841年7月5日，英国人托马斯·库克包租一列火车，运载了570人从莱斯特到拉夫伯勒参加禁酒大会，这标志着近代旅行社业务的正式开端。所有旅行社管理的教科书都如是说，而中国政府颁布的《旅行社管理条例》则明确把旅行社界定为企业：“本条例所称旅行社，是指有营利目的，从事旅游业务的企业”，而“本条例所称旅游业务，是指为旅游者代办出境、入境和签证手续，招徕、接待旅游者，为旅游者安排食宿等有偿服务的经营活动”。其逻辑基础都强调了商业理念和包价服务，并把旅行社看作是人类历史发展到一定阶段，特别是工业革命以后市场经济居于主导地位的历史产物。然而，在正统的旅行社产业史前时期，人类旅行过程中的种种需求是靠什么满足的呢？当代中国旅行社管理理论中居于主流的“批发——零售”分工体系的产业发展目标又是靠什么来实现呢？进一步地，当我们把目光投入历史的更远处，随着科技的发展和人类探索脚步的延伸，一千年、一万年之后的人类社会还需不需要当代意义上的旅行社呢？

在我看来，我们现在所理解的旅行社外壳在特定的时点上肯定会消亡的，如同它在特定的时点上产生一样，可是旅行社的本质则将会伴随着人类历史进程的始终。这是因为，本原意义上的旅行社是这样一项制度安排，它为空间移动的人群——不管他/她们是出于何种目的离开了自己的日常居住地，而行走在异乡的土地上——提供效率上的便捷和人本意义上的关怀。如果说旅行是人类

长存的生活方式，那么行者的对于效率和回归的恒久向往就会为旅行社业者所从事的服务活动提供长存的需求基础。只是，这里所说的效率和关怀需求的满足，可能以商业的方式实现，也可能以非商业的形态实现。

在对这些形而上的问题进行纯粹理性思辨的同时，作为一名根植于国家和民族旅游产业中的学者，我也深深地关注着业界，特别是旅游企业家的创新努力和实践动向。我们常说，新中国的旅行社业自1970年代末期以来，用了不到三十年的时间就跨越式地走过西方旅游发达国家一个半世纪的演化历程。这种跨越表现在产业规模的增长、市场化程度的加深、政府管制的法制化以及对国际旅游市场和旅行社产业的日渐融合。与此同时，随着国际化背景下市场竞争的加剧，对于宏观意义上做大做强和微观意义上的提升运营绩效的共同诉求，已经让本领域的企业家、经理人、政府主管部门和专家学者越来越多地呈现出某种程度的焦虑感。比如旅游强国、产业大国、批零体系、市场创新、非价格竞争、实体网络与虚拟网络，还有品牌、战略、重组、变革、模式等词语在宏观叙事语境中日渐凸现。尤其是在国际比较的情景中，一会儿认为中国具有全球增长潜力最大的公民旅游市场，有后发的科技优势；一会儿又觉得全国的旅行社营业规模全加起来比不上美国运通一家。就这样，在对现状焦虑和目标超越的双重压力下，我们的业界开始在盲目自大和虚无主义之间摇摆起来。我们有太多太多的情绪，太多太多的批判，却只有太少太少的理性，太少太少的建设。

就拿批零体系的建设来说吧，政府要推动，大企业争做批发商，中小企业要做品牌。理论界呢，除了展望与比较外，忙于构建自己的逻辑自洽体系。从品牌特许、同业联盟、互为代理到铺门市、建网点，再到基于市场和非市场路径的并购与重组，我们提出很多有效的或者不那么有效的框架与实施策略，却在有意无意之间忽略管理基础建设的重要性。实际上，批发也好，零售也罢，如果没有基于针对每一位旅游者发自内心的关爱基础之上的服务质量，如果没有基于针对每一位员工职业规划和事业成长基础之上的管理体系，如果没有职

业经理人之间如切如磋、如琢如磨的相互学习与共同提升，那么所有的宏观设想都可能只是理论上的蓝图而已。宏观层面的发展战略如此，微观运作层面的旅游电子商务、人才培养、渠道建设、外联、计调与导游、领队业务，乃至政府倡导并着力推进的“诚信旅游”也是如此。任何志存高远的理想与信念确定以后，无不需要执行力导向的日常行为体系来建构和实现。也只有如此，我们才能把中国旅行社业中具体的企业行为自觉地纳入整个产业创新体系中去，并进而在人类发展意义上的旅行社制度创新的总体演化中找到自己的坐标。

对于中国旅行社业而言，一万五千家正式注册的企业，数以十万计的从业人员，我们已经成功完成了市场化和产业化的转型，并保持了持续超越的激情与理想。在技术、知识和经验的共同推动下，也一定会在某个特定的时空条件下，由某个或某些特定的人群把这份创新的激情和超越的理想转化为现实的商业形态和竞争能力。由于社会分工所决定的学者角色，让我一直在坚信并关注这一时刻和这一人群的到来。

5月底的一天上午，我正在网上与研究生讨论问题，MSN上显示“同程王专”要加我。当时并未在意，第二次显示的时候，我才把这个好像网名的四个字拆开来，并分别把它们与同程网（www.17u.net）以及苏州大学旅游系的一位同行联系起来。于是欣然在互联网上与王专博士对起话来，并多次到网站浏览，逐渐系统地了解了同程网艰辛的创业历程，并分享了数以万计的业界会员对这一交易和学习平台的认同，还在我的个人网站（www.chr-online.com）的论坛板块发帖子让研究生去关注和研究这一创业案例。

实际上，早在2005年的中国旅行社产业评论中，我就提到了同程网，认为它正在努力向着中国旅行社电子商务领域中B2B的领导者方向演化着，并有可能导致整个旅行社分销模式的革命性变化。读完王专博士主编的这本汇编了全部来自业界一线经理人员的网络写作的书稿后，我的这一信念更加坚定了：因为它再次证明了同程网的成功不仅源于年轻人的创业激情和高效的团队组合，更

源于实践理性的成功。事实上，只有当所有的市场创新和制度演化最终落在扎扎实实的实践理性之上时，中国的旅行社产业才能在二十一世纪的竞争中稳定地树立起自己在国际市场上的持续优势。

希望所有现在的和将来的旅游从业人员都来读一读这本书，读一读其中的实践知识，更读一读其背后坚守不变的理念，还有，这一人群和他们的实践活动所蕴含的历史价值。

- 戴 斌 教授
- 北京第二外国语学院旅游管理学院
- 2006-6-15凌晨于望京花园



目 录

目录

序言	源于实践理性的市场创新与制度演进	1
----	------------------	---

上篇 管理方略篇

第一章	探寻旅行社管理之道	2
	田忌赛马与经营管理	3
	细节决定成败——浅谈旅行社管理	12
	田忌赛马后传·现状猜想	19
第二章	计调是怎样炼成的	24
	慎言说“报价”未必是“心得”	25
	成本和质量——计调工作的两大核心	33
	别拿豆包不当干粮	35
	做好计调的七字口诀	37
	计调需要什么样的知识储备和信息储备	39
	计调是如何采购的	45
第三章	旅行社如何选择和培训导游	55
	选择有责任心的导游	56
	导游带团中的安全意识培训	58
	走好导游第一步	66
	全陪导游60要	68
	优秀导游员应具备的四个要素	70
	导游工作心得	72
	旅行社导游经典案例分析	74
第四章	旅行社如何留住并激发员工	80

目 录

怎样实现员工队伍的稳定	81
激发员工干劲的招数	84
人才竞争等于市场竞争	86
成为旅行社顶级营销人才必备的四大素质	93
旅行社经理对员工的管理标准	96
第五章 旅行社怎样提升团队质量.....	98
成功经验分享——地接如何保证质量	99
降低期望值=提高满意度	101
关于地接质量的思考	104
用诚信打造质量	105
第六章 旅行社怎样打造自身品牌.....	107
用真诚和执着打造一个旅游品牌	108
创旅游品牌之“四欲”	113
淡季品牌 旺季产品——旅行社的宣传思路	119
第七章 旅行社21世纪发展道路思索.....	123
不要犯猴子同样的错误	124
深度创新联合	125
瘦死的骆驼比马大	127
旅行社业的昨天、今天和明天	132
如何在激烈的市场竞争中求生存、图发展	136
突围——中小旅行社发展之路浅析	140

中篇 营销实战篇

第一章 解析旅行社传统营销方法.....	146
三十六计行天下——“草莓之旅”营销揭秘	147
我就不给客人报价	152
做好营销的七字要诀	156

目 录

旅游地接营销是关键	159
诚信让我组到了团	161
短线业务的前世今生	162
两个小实例 营销大文章	164
如何开发冷线旅游市场	166
第二章 旅行社价格战中有没有赢家	168
价格战中没有赢家	169
请听一个组团社的声音	171
抽烟的过程与低价团	174
组团社如何避免低价抢团的恶性循环	175
避开价格恶战 融入直客市场	178
给低价团平反	180
第三章 组团社如何借助网络采购	183
组团社为什么要到网上采购	184
一次和飞机赛跑的成功合作	186
找地接, 我选网络	187
和同学合作, 我放心	189
现在, 80%以上的团队我都交给同学来做	190
第四章 组团社如何利用网络直面散客市场	192
同程旅游网, 直面高端散客的大舞台	193
我是如何每个月在网上收到100个散客的	194
我在同程旅游网上接了2个团	196
初上同程 是抱着尝试的态度	198
我是如何想到自驾车旅游的	199
从点名批评到通报表扬	201
同程网是我理想的平台	202
第五章 地接社如何通过网络开展营销	204
潜心研究 用心交流	205

目 录

网络营销技巧五点通	207
如何在两个月收获6个团队	209
为什么要上“同程”	211
在同程的“黄金月”	212
我在网上大丰收	214
从3月份到现在我接的团全部来自同程	216

下篇 风险防范篇

第一章 骗子是如何对旅行社行骗的.....	220
以会议的形式行骗	221
朝着门市来的骗子	224
“神骗”骗法公示	227
警惕办事处的行骗	230
以旅行社经理的身份骗取游客财物	231
导游中也有骗子	234
以外币骗团款	235
第二章 旅行社拖欠款是这样被要回的.....	237
饮鸩止渴，旅行社无可奈何的拖欠款	238
旅行社企业如何收款？	241
旅行社拖欠款问题辨析	250
一个短信帮我要回两万多的团款	252
第三章 旅行社法律法规经典案例回顾.....	254
第四章 旅游法律实战专家文章分享.....	275
旅行社如何应对应收账款进行管理	276
旅行社七起特大交通事故的启示	281
从旅行社责任保险范围看旅游保险体系的建立	293
旅行社能否异地接客？	300
浅析《国内旅游组团合同》	305

目 录

如何解决组团社欠款问题	325
旅游保险问题	330
凡人名言	338
后记一	346
后记二	358
关于同程	360
鸣谢	366

上篇

管理方略篇

第一章 探寻旅行社管理之道

管理是一门重要的学问，管理思想、方法的正确与否直接关系到一个企业的生死存亡。由于我国的旅游业还处在发展的初级阶段，有关旅行社管理思想、管理方法的文章书籍还不是很多，特别是身处第一线的旅行社经理人自己写的旅行社管理方面的文章更为少见。为了使各位旅行社经理对管理思想有个初步的了解，本章我们就选了三篇旅行社经理自己写的基于实践的管理思想的文章，希望各位经理能从中受到一点启发！

田忌赛马是大家早已熟知的故事，这个故事虽然发生在两千多年前的战国，但是至今仍为人们所传诵。其看似简单的趣味中，蕴涵着丰富的哲理。在《田忌赛马与经营管理》一文中作者就将田忌赛马的原理结合旅游企业的实践，从企业组织建设、企业经营策略、企业经营思想三个方面进行了分析。

旅游行业的竞争越来越激烈，中小旅行社如何突破困境，如何在即将到来的旅游行业重新洗牌中找到自己的位子，这些都成了困扰众多希望有所作为的中小旅行社的难题，在《细节决定成败——浅谈旅行社管理》一文中作者提出现在的中小旅行社与其谈创新谈变革，不如从公司内部管理精细化做起，攘外必先安内……

田忌赛马与经营管理

□春之声

田忌与齐王赛马，约定每胜一马得千金，各按马力强弱，以强、中、弱的先后顺序捉对较量，每次比赛，田忌的三匹马都略逊一筹，因而输金无数。异日又赛，田忌一改常策，以弱、强、中的出场次序对齐王的强、中、弱三马，终以一负两胜赢得千金。故事发生在战国时期，虽历两千余载，依旧为今人所乐道。其看似简单的趣味中，蕴涵着丰富的哲理。试结合旅游企业的实践，分析一二，供同道评鉴。

〈一〉关于企业组织建设

同样的三匹马，所以由屡败转而获胜，指挥者的组织智慧起了关键作用。以往的失败，缘于只运用了个体的能力，而未发挥整体的作用。当把三匹马视做一个整体、一个组织，并做合理分工之后，组织的威力便显现了出来。尽管每匹马的能力依旧，但有效的组合提升了它们的能力，终致以弱胜强。

不同的武器装备，形成军队不同的战斗力。同等装备的军队，队伍的组织形式及其作战思想的不同，又形成了战斗力的高下差别。如果田忌的马力与对方相差甚远，则再高明的组合也难以取胜，而缺乏良好的组合，单个马的能力也难以发挥。田忌的胜利告诉我们，在个体能力处于相对劣势的情况下，寻求组织作用的最大化，当是企业谋求竞争优势的良策。

忽视集体能力的打造，过分依赖少数“能人”，不懂得如何组织并发挥集

体作用，是存在于我们旅游企业中的普遍现象。许多成立多年的企业，始终不能形成一套适合企业的运作机制、管理办法。制度缺位，分工模糊，各单元间缺乏有机的联系配合，工作缺乏标准与规范，名为公司，实与作坊无异。还有些企业，一经注册、招兵买马之后，依样画葫芦地设立几个部门，企业的组织工作即告完成，而对企业最重要的灵魂工程——企业运做机制建设，则不明就里或无暇以顾。缺少了凝合剂的一堆散沙，很难如砂轮般无往不利。

由此而引发的，是对我们经理人角色定位的思考。做为领头人，做为企业的管理者，忘却了自己“统领三军”的根本职责。旺季时，兴致盎然地身先士卒，乐此不疲；一进入淡季，或茫然无措，喝酒聚会消遣，或依然勤奋不辍，南下北上外联，就是无心顾及企业的管理问题。队伍中出现的思想消极、效率低下等问题，常怪罪于手下，却不知这正是自己角色失位的结果。

缺乏管理意识及其相应投入，缺乏对竞争环境、竞争形势的把握，缺乏对企业发展大局的前瞻与规划，企业难以主动应对市场变化，经营工作深陷于“压力——应对”的旋涡中难以自拔。

我们的经理人们，需要回到自己的岗位上去。做好企业管理建设工作，才是您的当务之本。

〈二〉关于企业经营策略

善借外力乘风破浪

田忌获胜的好“点子”，非出于己，而是“外脑”孙臧的杰作。不借外力，兴许他终能悟得此理，只未知还须经历多少失败了。

回眸田忌所处年代，天下纷争，强弱并立，弱小国家为求生存，强大国家为谋霸业，无不以借力联合为策。如今我们的旅游业，正好似天下纷争的战国时代。“小国”积弱，“大国”难强，服务贸易之门的打开，又使我们面临先进国家的强力竞争。当此之时，大企业发展集团化，打造行业“航母”，小企业纷纷联合以自强，各种形式的联合体不断涌现，均是做的“借力”文章。但其中还存在着一些应引起重视的问题，比如违拗市场规律的强拉硬凑、貌合神离。还有各种形式的联合体，多以同行业间的“连横”为主，跨行业的、整合产业链的“合纵”则鲜见。找出理想的解决办法，当有助于我们更好地借力。

资金不足、缺乏人才、经营管理技能欠缺，是制约旅游企业发展的几个重要因素，因而也应是做好借力文章的着力点。河南省某县旅发委利用省电视台工作组下乡的机会，力邀其深入该县，并通过进一步努力，为该县争取到了连续播出七个月、价值1100万元的扶贫电视广告，上演了一出借力好戏。

广告宣传资金不足，可以借媒体之力，关键是要善于发掘工作中的新闻点，投媒体之所好，吸引其关注，平时注意打造与媒体的良好关系。经营管理技能不足，可以借咨询公司，借专家学者做“智囊”，帮助自己开展产品开发、市场推广、人员培训、制度建设、发展规划等。思路再开阔些、灵活些，触角伸的再远些、广些，当能发现许多以前所不曾发现的、可资凭借的机遇和条件。

“顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰”。要做好借力文章，须首先具备借力的意识和观念，还要不断学习磨练自己的借力功夫。否则，再好的机会也会视而不见。

知己知彼扬长避短

了解己方的能力，了解对方惯常的比赛策略，孙膑方能制定以长克短、以