

国际旅游管理

案例分析

[英] 苏珊·豪娜 约翰·斯沃布鲁克 主编
张勤 宋恩梅 张婷 刘佳音 译

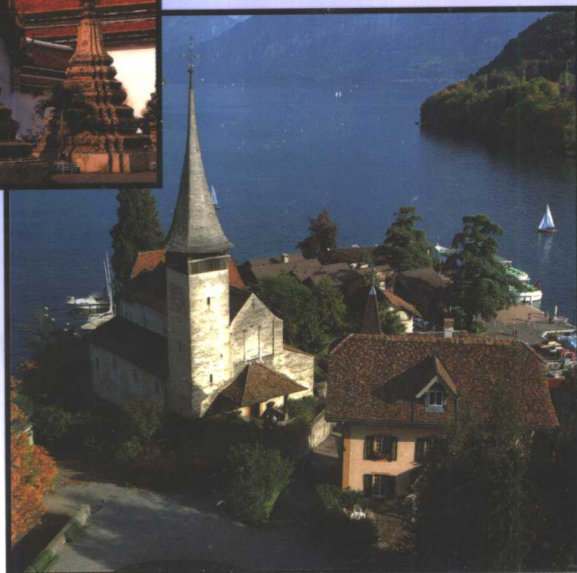


GUOJI LÜYOU
GUANLI

ANLI FENXI



GUOJI LÜYOU
GUANLI
ANLI FENXI



国际旅游管理案例分析

GUOJI LÜYOU GUANLI ANLI FENXI

(英)苏珊·豪娜 约翰·斯沃布鲁克 主编
张 勤 宋恩梅 张 婷 刘佳音 译

 辽宁科学技术出版社
LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

F 译者的话 FOREWORD

随着旅游业的快速发展,世界各国对旅游教育寄予了越来越多的重视。当前,世界各地的旅游教学工作者普遍感觉到,尽管旅游科学是一门实践性很强的学科,但在实际教学中却缺乏专门的案例分析教材,而国际旅游管理的案例分析教材尤为欠缺,因而无法使他们的教学实现理论与实践的融合。由英国两位著名学者苏珊·豪娜(Susan Horner)和约翰·斯沃布鲁克(John Swarbrooke)组织编写的这本《国际旅游管理案例分析》专著,从某种程度上弥补了这一缺憾。该书以国际旅游管理为主题,按照“旅游组织”、“旅游目的地”、“旅游部门”、“旅游业主要问题”、“旅游业未来”五个单元,精选来自世界各地的37个典型案例,来阐释各主题的内容。案例多取材于第一手资料,在对内容丰富的资料进行翔实分析的基础上,升华为理论性的认识,从而实现理论与实践相结合,教与学互动互助。同时,本书针对旅游教学特点,在上编部分介绍了这些案例在教学中的使用方法。相信该书对我国的旅游教学实践能提供很好的借鉴。

本书是翻译组各成员通力协作的结果,全书分工如下:张勤翻译本书前言、致谢、作者简介、上编第一、二、三章及下编案例分析1、2、3、4、5、6、36、37部分,并负责全书统稿及译校工作;宋恩梅翻译下编案例分析7、8、9、10、11、12、13、14、15、16部分;张婷翻译下编案例分析27、28、29、30、31、32、33、34、35部分;刘佳音翻译下编案例分析17、18、19、20、21、22、23、24、25、26部分。由于水平有限,译稿中肯定存在一些错谬之处,敬请读者批评指正。

张 勤

于武汉大学枫园

A 作者简介 AUTHORS

苏珊·豪娜 (Susan Horner) 谢菲尔德汉姆大学旅游与接待系首席讲师。苏珊是消费者行为和市场营销应用领域的专家，她著述颇丰，在旅游与接待方面出版或发表了相当多的专著、论文和远程教育材料。苏珊在利用案例分析创新教授和学习方面也有着浓厚的兴趣，积累了丰富的经验。

约翰·斯沃布鲁克 (John Swarbrooke) 谢菲尔德汉姆大学旅游与接待系主任、巴黎 IMHI 大学访问教授。约翰编著了 7 本旅游书籍，他曾在英国、俄罗斯、希腊、印度尼西亚、葡萄牙、土耳其、斯里兰卡、巴西等国举办的重要国际会议上做重点发言。他也是从事旅游教育与研究的大学协会 (ATLS) 主席。

本书是作者多年来收集各种旅游案例并加以分析的结晶，也是满足旅游教育中案例教学的需求。首先，大学教师们一直抱怨缺乏案例分析的教材无法用全球的真实案例帮助他们教育学生；其次，学生们也觉得通过案例分析学习理论和思想远比通过单纯的讲座和阅读容易。学生们经常抱怨难以找到关于当今旅游业主要问题的案例分析。

本书的主旨是满足这两组人群的兴趣，提供关于国际旅游管理热点问题的案例分析。

在写作本书时，我们制定了看似简单却雄心勃勃的目标。我们希望：

- 提供关于当今旅游业所面临的主要挑战的、十分刺激的案例；
- 向学生们提供世界各地旅游业的最新资料；
- 不仅像传统商业案例教材那样关注旅游组织的案例分析，而且也有探讨旅游目的地和旅游业面临的重要问题的案例分析；
- 每一个案例分析后面都提供了可以促进同事之间喝下午茶时或学生们在课间讨论的问题和练习；
- 不仅仅讨论旅游业的过去和现在，更关注能够促进旅游业未来发展的因素；
- 积极应对旅游业中部分敏感的和存在争议的热点问题；
- 提供详实的资料，以免陷入“华而不实”的深渊；
- 为国际旅游业面临的主要问题描绘真实的远景。

本书由两个主要部分组成：

● 上编介绍案例分析的原理及所包含的内容。第一章讨论案例分析在教学中的作用和如何有效利用案例分析；第二章提供作者们选择这些国际旅游管理案例分析的主要原因和思路；第三章简要介绍每个案例分析的内容，并且告诉读者每个案例分析覆盖哪些主要问题。

● 下编是 37 个案例分析，是关于旅游组织、目的地、旅游部门、旅游吸引物和主要问题的特写。

每一个案例分析都设计了两个重点内容帮助读者充分利用它们：

- 在主要问题部分，作者们突出强调从该案例引发的最主要问题是什么；
- 讨论和练习部分，留下了更多的讨论余地和继续研究的空间。

写作本书时，作者们逐渐领悟到市面上旅游业案例分析类书籍奇缺的原因：收集资料是非常困难的一件事情，由于难以得到可靠和最新的资料，我们不得不放弃一些预订的计划。不过，我们希望读者能够认识到，本书的案例分析已经涵盖了当今国际旅游管理的主要问题。

作者们忠心感谢谢菲尔德·哈莱姆大学往届和应届学生的热心和参与。约翰也借此感谢他在 IMHI、法国 Gergy-Pontoise、瑞士卢塞恩 IMI/ITIS 大学的学生，因为他们使他一直保持清醒而警觉的头脑，并且从他们的学习中得到了很多关于案例分析的见解。

但是，在当前这样一个令人沮丧的年代，对于那些正在学习旅游管理、正准备进入旅游行业的学生来说，我们只能表示深深的同情和歉意。当我们紧张写作的时候，炸弹正在巴格达的上空爆炸，发生在美国、巴厘岛和肯尼亚的恐怖袭击的阴影仍然深深地印在每个人的头脑中。让我们祈祷上帝赐予我们一个更加和平的未来吧！

我们还要感谢祖迪·米切尔在打字排版时认真细致而且技术娴熟地处理本书的手稿。

最后，我们将本书献给我们的儿子约翰。当我们合著第一本书时，他还是个姗姗学步的孩子；现在他已经长成一个讨人喜欢的年轻人。假设他不曾要求我们帮助处理他的家庭作业，那将暴露出我们在许多方面的无知。谢谢约翰带给我们的所有欢乐，祝你的未来吉星高照。

希望你能够喜欢此书，并且有助于你的学习和工作。果真如此，我们写作的心血才没有白费。

A 致谢 ACKNOWLEDGEMENTS

在本书的写作过程中，不少个人和组织提供了大量无私的帮助和特别有价值的观点。

首先是英国航空公司、我的旅行集团和国际旅游观光同盟的代表提供了非常有价值的材料。

第二是我们的朋友，约高斯（乔治）·塔索斯[Yorgos (George) Tassos]，希腊保拉扎尼(Bourazani) 饭店的老板，一个特别有想象力和洞察力的企业家，也是一个让人感觉十分愉快的伙计。

第三是凯特·切普门 (Kate Chapman)，我们的凯特，一个昨天、今天和明天一直在她的假期中和作者们分享、交流自己独到见解的年轻女孩。

第四是ATLAS的所有成员，他们一直激励着我们这个团队，特别是迈瑞·贝奇瓦洛夫 (Marin Bachevarov)、彼得·伯恩斯 (Peter Burns)、罗布·戴维森 (Rob Davidson)、卡洛斯·费尔南德斯 (Carlos Fernandes)、凯文·菲尔兹 (Kevin Fields)、迈克尔·霍尔 (Michael Hall)、芙兰斯·麦葛提根 (Frances McGettigan)、莱昂泰恩·昂德沃特 (Leontine Onderwater)、玫兰妮·史密斯 (Melanie Smith) 以及简汀·维德曼 (Jantien Veldman) 和布赖恩·惠勒 (Brian Wheeler)。

第五，我们将感谢那些为我们提供了写作时间和空间的航空公司和旅馆。

最后，我们必须感谢这么多年全世界所有的学生，正是他们帮助我们进一步认识到案例分析的价值和意义。

对上述的所有人，我们仅致以诚挚的谢意！

上编 案例分析概述

第一章 案例分析在教学中的应用 /3

第二节 国际旅游管理的主要问题 /10

第三章 案例分析内容简介 /25

下编 案例分析

第一单元 旅游组织

案例分析 1 英国航空公司 /37

案例分析 2 “寂寞行星”现象 /44

案例分析 3 我的旅游集团(My Travel Group Plc)/52

案例分析 4 亚太旅游协会 /63

案例分析 5 旅游关注组织 /68

案例分析 6 国际旅游观光同盟及其环境政策 /78

第二单元 旅游目的地

案例分析 7 亚太地区旅游 /88

案例分析 8 迪拜的旅游业 /102

案例分析 9 爱尔兰都柏林:充满旅游吸引力的城市 /109

案例分析 10 冰岛:冒险之旅 /120

案例分析 11 美国拉斯维加斯:旅游市场的领导者 /129

案例分析 12 俄罗斯旅游业 /139

第三单元 旅游部门

案例分析 13 精品宾馆 /151

案例分析 14 英国平价航空公司 /161

案例分析 15 英国的巡航旅游市场 /175

案例分析 16 在线旅游零售商——Expedia/187

案例分析 17 包价旅游经营商宣传册 /192

案例分析 18 非洲南部地区野生生物旅游 /204

案例分析 19 香港迪斯尼乐园 /217

案例分析 20 西班牙毕尔巴鄂古根海姆博物馆 /221

第四单元 旅游业中的主要问题

案例分析 21 航空公司常客计划/224

案例分析 22 全包价度假地/232

案例分析 23 地中海地区俱乐部和派对旅游/239

案例分析 24	旅游业的公司社会责任/248
案例分析 25	生态旅游——伯利兹城/255
案例分析 26	旅游教育和培训/265
案例分析 27	旅游就业/277
案例分析 28	国际酒店环保首创计划(IHEI)/288
案例分析 29	游客满意度调查/292
案例分析 30	分时度假(timeshare)的发展/302
案例分析 31	旅游业与残疾游客/310
案例分析 32	旅游及在国外购置房产/323
案例分析 33	旅游业和农村发展/332
案例分析 34	旅游业与恐怖主义/343
案例分析 35	度假费用、不同旅游目的地和自助旅游者/355
第五单元 旅游未来发展趋势	
案例分析 36	希腊保拉赞尼(Bourazani)旅馆/366
案例分析 37	明天的旅游者——凯特/371
参考文献 /375	

案例分析概述

正如本书的目录所显示的那样，本书上编分为三章：

第一章讨论案例分析在教学过程中的作用以及如何更有效地利用案例分析的方法。一方面主要针对大学教师，另一方面也帮助学生更好地利用案例分析。

第二章简要探讨了当今旅游组织、目的地和部门面临的主要问题，通过介绍挑选这些案例的原因，提醒学生关注这些问题。

第三章向读者简要介绍了 37 个实际案例——它们是本书的核心。在本章里，我们可以大致了解到每个案例涉及的主要问题。

案例分析在 教学中的作用

在这本书中，我们力求提供范围宽泛的案例分析。通过本书的写作，我们明确建议案例分析的学习对于学生来说是很有价值的经验。这种观点来自于课堂上与学生们共同探讨交流的体验。

本部分的主要目的是讨论案例分析的优点以及在教学中如何以有效的方式利用这些案例。案例教学包括不同的方式范围，从简单的描述到复杂的规划文本和学生的自我决策。本部分中我们将讨论这种方式的范围，运用案例分析也需要特殊的教学技巧和预备工作。

什么是案例分析

案例分析是关于一个组织、目的地、部门的实况描述，以便于老师在课堂上引发讨论，或是作为老师的一种研究辅助手段。案例分析常常以文本形式出现，学生们需要提前预习。案例分析提供的往往是某一个特殊的时间段上一个组织面临的特殊问题。

另一种类型的案例分析介绍一个特殊部门正面临的一系列重要问题，强调案例分析的原因在于它可以帮助教师缩小理论与现实之间的鸿沟，帮助学生体验真实的生活环境。

运用案例分析的价值

在我们的教学生涯中，我们发现在教与学的策略中，学生从案例分析的运用中获得了知识。其原因可以归结为以下几点：

- 案例分析能够使学生在课堂环境中看到现实生活

的例子。换言之，案例分析能使学生不必耗时费力去参观或实习就能看到一个组织机构是如何运作的。

- 案例分析能使学生不必周游世界就可以掌握正确评价关于其他国家或地区的问题的方法。这对于像旅游业这样的世界性产业来说是非常重要的。
- 案例分析便于教师采取多样化的教学方法。更重要的是，运用案例分析，教师可以引导学生主动学习而非填鸭式教学。这是一个双向交流的过程，可以激发学生学习的积极性。
- 案例分析能使学生明白可以用多种多样的方法处理一个特定的旅游问题，这里并不存在简单的对或错的答案。这可以帮助学生理解组织运行和旅游业发展问题的复杂性，在旅游业中任何投机取巧的方法都难以解决实际问题。
- 案例分析能使学生领会旅游组织的不同作用以及对待问题的不同观点。案例分析的作用是可以让学生在最大程度上明白旅游组织在现实生活中能起到什么实际作用，或者让学生理解不同的部门或个人在旅游问题上的不同作用。他们可能被要求扮演比在实习时被安排的或大学毕业之后的第一份工作更重要的角色。这可以使他们明白在实际工作岗位上，他们需要战略而非简单的战术。
- 案例分析可使教师开发由学生集体参与的、合理的、高标准的课堂教学。在案例分析课程中，教师可以问：“如果你面对这种情况你将如何做？为什么？”这样学习将变得积极主动而非被动接受，而且，学生也可能受到鼓励从而在这些案例分析工作中提出自己的观点和理论。在下面讨论教学战略时我们将重新回到这个问题上来。
- 案例分析允许教师集中于学生的理解水平。越是那些理解能力强和知识面宽的学生越有能力进一步提高自己，尤其是把他们与具有相似能力的个体放在一起，发挥的作用更大。能力相对差一点的学生可以结合个人实际情况学习，并且最后得出系列拓展他们关于主题的理解的结论。整个过程组织有序，可以使学生会处理实际问题，同时能够帮助他们在群体环境中形成自己的观点。
- 案例分析有利于教师开发学生的情感与智力技巧。在案例教学中，学生被要求评估不同的情况，做出正确的决策，拿出令人信服的计划。他们经常不得不考虑如何进行决策。这就为教师们提供了增进学生知识、发展个人技能、提高教学质量的有效方法。
- 案例分析可以有效地用于开卷测试中，学生们预先接到这个案例，被要求在没有参考书的情况下准备考试。这种思考式的考试代替了机械式考试，要求学生利用提供的资料在考试过程中发挥自己的观点。
- 案例分析在特定的演讲过程中可由学生自己写。这些案例可以进一步利用，比如要求学生写成文章或用于考试的目的。如果教师采取这种

类型的教学策略,应当向学生讲授一些撰写案例分析的要点。

使用案例分析的缺点

很明显,我们并不认为本书的案例分析方法存在很多缺点。案例分析是非常重要的,然而对我们来说,提醒你思考在课堂上使用案例分析存在的潜在缺陷也是不得不面对的一个课题。克劳森先生已经指出了使用案例分析的一些缺点(Clawson, 1995年)。

- 案例分析教学对教师的素质和奉献精神提出了较高的要求。有些教师能够讲授精彩刺激的案例分析,以提高学生的兴趣。但是不可否认,有些教师缺乏相应的技巧与能力,他们讲授的案例十分枯燥、乏味、肤浅。换言之,除非教师有能力使用案例分析教学法,否则最好不要去尝试。
- 案例分析方法鼓励学生向教师提出问题,因而要求教师也参与讨论和发表意见。对有些教师来说,这或许只是个小小的挑战,但是对那些缺乏实践经验的教师来说则可能是一种威胁。当然,案例分析教学法要求教师在实际教学开始之前要进行充分的准备。
- 由于受到讨论过程的方式所限,有些教师可能觉得案例中没有包含某些必要的材料而感到沮丧。围绕某个特定问题开展讨论的方式是与使用这个案例分析的其他教授形式相结合的。比如,传统的讲课方式往往是先介绍理论,然后提供一个案例来说明这个问题。
- 案例分析方法要求学生在课堂学习过程中更加活跃,激发自己的思想与灵感。并非所有学生都愿意参与讨论、提出自己的观点、向心目中的专家——教师提出挑战。这样的实际事例已经屡见不鲜。在教学过程中引进评估策略,引导那些在讨论过程中有所保留的学生积极发言是十分必要的。根据我们的经验,那些在讨论中有所保留的学生往往是对自己的知识和能力更有信心,沉溺于自己的学习方法的人。
- 案例分析的实效性很强,更新速度很快。对教师来说,经常寻找一些新的案例用于课堂上从而避免过时是非常重要的。希望这本书在这方面有所帮助。

使用案例分析的不同方法

根据学生的知识与水平,案例分析可以有多种使用方式。我们在教学实践中使用案例分析的方式可归纳为以下几种:

- 案例分析仅用作说明一个特别的问题。这种案例通常比较简短,仅说明给出的几个观点。这可用于传统教学或个别指导之中,这种案例分析往往以文本方式呈现或者通过录像和因特网信息的形式提供。这仅

供教师简单地讲解，或分小组开展小规模讨论。在案例陈述之后，也可以要求学生去完成某些活动。

- 案例分析可与授课或一系列的理论性阅读一起使用。这意味着可在授课或阅读中掌握理论与概念，而案例中的这些问题可供家庭作业中进一步讨论。这种方法在大学生中尤其有效，因为大学生能够把这些理论与案例分析的实践有机结合起来。这种方法在大学远程学习中也很有效，学生们自己学习之后，再到学校来在课堂上进一步讨论他们的观点。由于案例分析教学法的影响，学生们得以在较短的时间内互相了解，同时也给他们带来非常可观的长远效益。学生们相互交流，相处融洽，而且离校后还交换 e-mail 地址。
- 案例分析可用于以小组为单位的情景讨论中，而且在讨论之前最好不要做理论阐释。学生需要通过小组案例讨论的工作，在案例实践的基础上，陈述自己的想法，形成自己的理论。根据我们的经验，当学生在案例分析实践中扮演特别角色，比如市场主管、人事主管等，这项工作就特别有效。这需要案例分析中有相应角色的特殊类型，或者要求教师在案例讨论课前创造这些角色作为附加信息。这种方法尤其适合大学四年级学生或研究生，他们具备一定的学术理论基础，能够接受这些案例分析的理论。根据我们的经验，在案例分析课程结束时给学生讲授相关理论时提出个人的观点，也是非常有价值的。
- 案例分析可以用作开卷考试的工具。根据我们的经验，可以要求学生在考试之前撰写自己的案例，或者在考试之前为他们提供具体案例，由他们自己组织案例分析。后者的优点是可以巩固他们的研究技能，缺点是他们可能没有案例组织的研究技能或没有时间去这样做。那么就可以要求他们在一个特定的时间段内研究案例分析。考试形式可以是开卷也可以是闭卷。根据我们的经验，最好是开卷考试，允许学生带笔记和书本。这样的考试安排可以使学生充分发挥想象力，积极思考问题而不是机械记忆事实。

教师在讲授案例分析课程之前进行充分准备的教学方法是十分重要的。下面我们继续讨论案例分析教学的准备工作。

案例分析教学的准备工作

案例分析教学法要求教师必须通过一系列有效的、严格的步骤进行。1995 年包赫拉把它总结为以下 7 点 (Boehrer, 1995):

1. 分配任务
2. 集中答疑
3. 小组讨论

4. 深入指导
5. 背景引导
6. 记录过程
7. 产生结果

让我们设想我们正计划在课堂上用一个案例分析支持一系列理论概念的演讲。我们所挑选的案例分析是关于一个正试图把业务扩大到国际范围内的包价度假公司。这个案例包括影响公司业务的关键员工和主要环境因素的具体细节。你将如何准备这种类型的案例分析实践？在练习过程中你将采取什么行动？下面我们一步一步阐述上述7个步骤：

1. 分配任务

一个理想的案例分析是需要学生思考特定问题并为得出可能结果而奋斗的故事或情节（Towl, 1969）。对教师来说，在讲课之前为学生提供案例分析，并让他们反复阅读这个案例，指出他们要思考的主要论点，是非常重要的。此外，教师们还要透彻理解案例材料，制定开展案例分析教学的严密计划。根据我们的经验，在一段时间内将这个案例分析练习分成若干特殊事件展开讨论效果会更好。这样可使学生反映他们的经历，甚至如果必要的话，可使他们在学期中间互相讨论。

这种教学方法非常重要的部分是第一阶段教师制定计划。根据我们的经验，在学期开始时布置具体的任务以提高学生的积极性效果将更好。在我们特殊的例子中，在各阶段里这样做会取得更好的效果：

- 学生分成小组：可以由学生或教师决定随机选择每个小组的学生，或根据知识基础和能力对学生分组。所有这些分类策略都有利有弊，教师应考虑他们的特殊目标。比如，如果目标是使学生感到舒服的话，那么也许让好朋友一起工作比较好；如果教师想让学生反映与陌生人一起共事的体验，最好就把他们分到不同的小组中去；
- 分配任务或把需要小组完成的工作分给学生组。根据我们的经验，最好是在学期开始时就把任务写成简短的便条分发下去。这样做将反映出你希望学生经历的阶段和评估要求是否合适。关于以上我们的案例分析的例子可以总结为以下阶段：
 - 阶段 1：分配你在你的小组中担任以下角色——市场营销主管苏珊等。
 - 阶段 2：你的任务是评估你公司未来机遇，并决定公司应该朝什么样的方向发展。你应该把这项任务设计成市场营销计划草图在学期最后一周向全班陈述。这应占总成绩的 50%。
 - 阶段 3：你应该将自己的观点写一个评估报告，通盘思考案例分析经历。这应占总成绩的 50%。

教师应询问案例分析练习的任何问题，并在练习开始之前回答每个问题。

2. 集中答疑

下一阶段将是教师解释他希望学生从案例分析练习中获得什么,并且细化到期望学生在每个阶段达到什么具体目标。根据我们的经验,最好就每个小组为达到自己的目标必须做的事情展开全面的、开放式的讨论。这样做可以使学生讨论小组目标,反馈自己的想法,教师作出相应解释或修改。

这一阶段的任务也可以做这样的处理:作为一种开放式的讨论,要求学生普遍地表达他们的想法。在学期末学生应当像教师期望的那样形成一个清晰的观点,而且已制定一个方案满足教师的目标。

3. 小组讨论

上述分组讨论的作用在于它是一种激励讨论的有益方法。为了使学生思考案例分析中提出的相关理论问题,教师可以首先介绍这个理论。在这种情况下,教师介绍的理论将用于帮助学生质疑案例中组织运行的相关理论(Velenchik, 1995)。这种方式特别适用于本科生的早期课程阶段。教师可以让学生尝试把案例分析与相关理论联系起来,或许学生可以提出自己的理论观点。根据我们的经验,这种方式更适合于研究生。

关键问题是在该阶段要让学生小组运转起来,解决小组碰到的任何问题。根据我们的经验,这样做可以把案例材料中的简单事实澄清与由于观点不一致或个人冲突引起的口头和实际的辱骂等区分开来。教师必须为可能发生的事情做好准备。

4. 深入指导

教师在案例分析进行的过程中进行深入指导是很重要的。这种指导可以在练习过程和小组的简单谈话方式,或者可能是在练习的不同阶段以简短的陈述及书写报告的形式提供。

5. 背景引导

深入指导意味着教师以某种方式指导每个小组。根据我们的经验,最好的方式是教师可以扮演某种角色,比如可能是首席执行官,并要求市场营销小组提出计划。这种角色的参与的确意味着教师对该小组的批评和提问是合理的。而且,教师可以在练习过程中通过提供格式化的信息反馈从而为小组的工作提供帮助,这是很重要的。

6. 记录过程

教师应该记录小组的练习过程并提供必要的反馈信息。这可以通过前面提及的格式化的信息反馈的形式进行,也可以在累积性信息反馈的情景下以评分的形式进行。教师在相应时间内提出问题以及积极回答小组或个人提出