

21-4 20

導遊指南

虹橋酒店管理培訓中心

第一章 必须具备的基本知识

根据旅游种类不同，导游可分为两种：一般导游和特种导游。学习语言旅游、科学考察旅游、探险旅游、体育旅游、了解艺术旅游等都是特种旅游。本教材一般导游还是特种导游，都必须具有导游的基本知识。特种导游与导游的类型相适应。在基本培训中传授基本知识，并继续专门教育，使导游有能力担负特殊任务。

导游的基本知识包括：心理学知识、组织能力和外部事务办理能力、地理和语言知识以及法律知识等四个方面。这四个方面的知识对导游来说都同等重要，缺一不可。这些知识构成一个整体，不可厚此薄彼。比如说，在过低估计法律知识的情况下过高估计心理学基本知识，这同忽略上述某一方面的基本知识一样都是有害的。照料客人或处理投诉不能光从心理学的角落来进行。在何种法律范围内可采取何种行动，这方面的知识是必不可少的。这样可以避免造成消极的法律后果。一个导游的做法在法律上是正确的，但在心理学上有时候却是错误的，因为他把一种从法律上看是正确的处理办法强加给客人，而在客人看来，这却不是一种解决问题的办法，或者从商人的角度来看，甚至根本是站不住脚的。因此，导游作出的决定只是形式上正确，他的做法实际上是一个失误。

如果根据投诉把客人安置在同等规格的另一家旅馆里，这在形式上是无懈可击的，但由于错误地估计客人的投诉而不采

取把客人安置在同一旅馆的另一楼层里的办法，往往也是一种失误。这个导游之所以作出这样的决定，可能是由于未与客人协商，或者没有充分领会投诉的核心内容。如果投诉的核心只涉及到客房，而不涉及整个旅馆，那么在旅馆内调整一下房间就可以了。导游在处理投诉的关键性谈话中却没有抓住投诉的核心，失误就是明摆着的了。根据这种情况和其它情况，对导游进行具体的或者至少是一般模式的训练并使他们对这些情况有所准备，不仅是必要的，而且是可以做到的。

对于特种导游来说，应当掌握相应旅游种类的特点，掌握这种旅游所必需的专门知识。即便是特种导游，如果没有上述基本知识，也是不行的。这就是说，除专门知识外，特种导游还必须受过导游基本培训。一个有资格的艺术科学家还远远不是一次艺术和考察旅游中的合格导游。在这里，把这项任务分别交给两个人来担当也是不行的，比如说，不可能由汽车服务员来照料客人，而科学讲解则由懂艺术的专家来担任。如果导游不是按照客人休假的特殊愿望进行工作，而是象大学里讲大课那样，那么客人便有权提出意见。即使是一位最有资格的科学家来当导游，如果他想排除受挫折的风险的话，也必须研究导游的基本知识。

在探险旅行中也有类似的情况。如果导游仅仅是一个出色的划船运动员和第一流的逢凶化吉的艺术家，那是远远不够的。恰恰是这样的导游必须拥有相当广泛的心理学知识，否则他就不可能顺利地带领交给他的旅游团。同样，一个网球教练也不可能不做任何特殊准备就能担当度假人的网球教练。

概括起来说，每一个为旅行社承担接待任务的人都必须掌握导游的基本知识。特种导游也必须具备这些知识和能力。他们的专门知识是额外知识，而对一个合格的特种导游来说，仅有这些额外知识是不够的。

第二章 游客心理和导游的理智

一 体型与性格

旅游者应当成为导游的伙伴，在发生游客投诉和提意见的情况时更是如此。然而，旅行中的伙伴关系是不能强行建立的。合格的导游只能依据自己的任务通过有目的的准备才能为建立这种伙伴关系创造必备的条件。若要建立这种准备，导游必须具有有关人的基本知识，必须对旅游者特别了解。首先，导游要有足够的关于一般人貌的知识以及把这种知识用于日常实践的能力。其次，导游必须了解旅行者的休假动机、需要和行为方式。导游对以上几点有一个简单了解固然必要，然而，对导游来说，最主要的却是：应当清楚自己的长处和短处。这就是说，导游不仅要把目光放在游客身上，还应该看到自己。只有对自己有一定程度的了解，才能设身处地地对待别人。

首先，让我们看一看周围的人的头型和身材，或者，对着镜子照照我们自己，就一定会发现每一个人都是单个的个人，因此可以断定，每个人都是有特点的。那么，是不是可以把人分成几种类型并赋予每种类型的人以某种特征呢？比方说，是否能把他们分成“瘦高条”型、“肌肉发达”型、“强悍敏捷”型或者“胖子”型呢？这样，人们就会进一步问，这种划分有什么意义，要达到什么目的呢？事实上，在人类历史上，一直都在试图把人分成各个类型并赋予每一类型以某些特征。过去乃至

现在，人们都认为体型与气质、性格之间有一种内在联系。当然，我们从有关这一问题的书籍中所获得的印象并不是一致的。阿尔伯特·维勒克在一九七一年版的《心理学》一书中指出：

“不言而喻，人们用不着觉得所划分的某种类型就一定适用于自己。因为，类型——这里指的是人的体型——以及与此有关的一切，不过是一般化和公式化了的。但有一点可以肯定：在正常情况下，当人们由于‘增肥疗法’（如得肺病时）和为时髦而进行‘饥饿疗法’，使体型发生很大变化时，也可能出现强烈的心理变化。有时会听到有人说‘这个人我简直都认不出来了’之类的话。克勒奇梅尔说过：‘一般说来，这里指的是人在气质方向上的改变及情绪上的变化。发胖的人会变得比较随和，爱吃，从气质类型上看属一般的开放性性格。他们和蔼、对什么事都感兴趣、爱结交、好说话、开朗、幽默、平静、深情、讲究享受和精力充沛。变瘦的人往往会变得脾气不好，濒临精神分裂症。他们寡言、冷淡、压抑、深沉不露、拘谨、萎靡、畏缩、呆滞，而且厌食。’”

俗话说，胖子比瘦子随和、好说话。高个儿与矮个儿相比不那么有心眼。这也不是没有道理的。然而，各人的情况又各不相同，因此只能按自己接触到的每一个人来“就人论人”。仅从人的体型肯定得不出不可推翻的有关人的气质，性格的普遍结论，充其量也只能把那种结论看成是“对评论人们行为的有益的启迪。”

在评论人的头形问题上一定要谨慎，要小心引用有关书籍中的一般性结论。库尔特在其《人貌知识》（1981年版）中说：方形的头表示某人精力充沛、判断果断、意志坚强、有从事精密科学的天赋。当然，这种“四方脑袋”不是完全的“四方，”只是略长一点的形状。人们肯定已经注意到了，眼长着这

种略长一点的脑袋的人是不可多开玩笑的。他们往往很倔，很有主见，并且大都清楚自己要干的事情，同他们讨论问题，只不过是使他们有机会利用讨论场合来表明自己的观点和贯彻自己的主张而已。这种方形脑袋的人对于与之打交道的人没有体谅之情，尤其是当这些人是他们用钱雇来的时候就更是如此。他们对待导游当然也是这种态度。

按库尔特的理论，长圆脑袋的人具有主动性、判断迅速、乐于助人和善于交际的特点。如果用自己的日常体会来检验，人们肯定会承认，这种“圆脸人”大都比较易于合作、热情和乐于助人。他们之中有许多“乐天派”。库尔特指出，椭圆形脑袋的人思想敏捷、灵活。此外，这种类型的人不喜欢别人对自己指手划脚。“灯泡状”三角形脑袋的人聪明、有计谋、善外交和应对如流。事实也的确如此。长这种脑袋的人大都天资聪明。他们反应敏捷，对人圆滑。“圆锥体”的梯形脑袋(上窄下宽)表明这种人讲实际和善交际。按库尔特的说法，这种人求实精神。他们的人生哲学并不复杂。我在前边分析体型时曾说过，那仅仅只是为了说明某些人的行为方式与性格特点而已。这种认为体型对人们的性格和气质有影响的观点也适合于我们关于“脑袋形状”的看法。导游在工作中要注意人的体型和头型，但切不可束缚于某种偏见，甚至于摆脱不了这种偏见。

还应该指出，以上所说的脑袋形状和体形不会或很少完全如所描绘的情形毫厘不差。我们看到的脑袋和体形大都是混合型的。因此，导游在注意游客外貌时也要注意游客的其它各个方面。看一个人最重要的是看他具体的态度举止，看他如何说话和怎样行动。手势、表情和姿态要比上述因素更能说明问题。声调，眼睛，嘴角和鼻翼同样都是应该注意的。它们表明了我们与之打交道的人的内心状态。

二 人的需要与旅游动机

研究人的学问不应当满足于分析人的外貌或他们的具体行为，还必须特别搞清楚，一个人是出于什么原因而做出这种或那种决定，采取这样或那样的行动的。想购买某件商品的人，由于买到了自己想要买的东西就满足了自己的需要。然而我们必须知道，人的需要是多种多样的，同时这些需要又不是同等重要的，所以，可以把人的需要分成等级。下面，根据美国研究家马斯洛的观点列举出几种需要，顺序大抵按其重要性排列。

1 生存的基本需要（吃、住、睡觉和最低限度的休养的
可能性）。

2 安全需要。这里说的是人在满足生存需要之后试图延长、保持和改善其基本需要。

3 在生存需要得到长期确保的情况下，人就会有享受的需要。光塞饱肚子，有个住处已经不够了，于是就会提出怎样吃得好，住得舒服，即提出改善居住、餐食、供应等要求。

4 如果生活已不成问题，那就会出现欲望，即要求受到称赞、尊重、要求有威望和影响。

5 上述各种需要都得到满足后，就能实现自我发展和个性的充分发挥。

每个人都会看到，当人的第一和第二需要得不到满足时，是会作出最强烈反应的。因为，这是为争取生存的反应。每一个导游都必须注意到这个基本事实。生存需要和安全需要也不是始终都能得到满足的——至少在短时间里是这样。国际旅游业

中，当旅馆客房不够时就会出现这种现象：尽管旅客住不上客房通常来说是暂时现象，然而旅客对这种情况反应之强烈是可想而知的。明白了人有上述诸种需要，我们对旅客的强烈反应就不会感到奇怪了。

除了上面谈到的需要之外，人在旅行、度假和过周末时，还有其它的需要：如情爱、社交、家庭、友谊、倾慕等感情上的要求，还有求知欲，什么都想亲自试一试的好奇心及想休息、疗养等追求舒适的欲望。

就旅游动机而言，休养旅行和特种旅行的动机是不同的。特种旅行中，游客的动机显而易见地受各种特种旅行项目的特点的影响，而对于休养旅游来说，旅行的一般动机则起了决定性的作用。根据联邦德国施塔伦贝格旅游研究会所作的旅游分析，旅游动机有以下各种：

- 1 脱离日常工作，放松放松，换换环境，达到休养的目的。
- 2 获得对异国的新印象，了解其它国家和人民。
- 3 建立接触，参加娱乐、体育活动，过一过团体生活。
- 4 进修，扩大眼界，获得不寻常的经历。
- 5 聚积精力，恢复健康，获得新的力量。
- 6 其他动机。

对导游来说，有一点很重要，即他不象产品推销员那样与要争取的顾客打交道。他要与之打交道的是早已做出了旅行决定的游客。他们在旅行中已同导游生活在一起。做出旅行决定的一般动机，在每个游客身上可能全部都有，也可能只部分存在，或者有条件地存在。上述动机可能先后次序不一样，个别几点可能没有，还有一些动机可能是后来才有的，但重要的是，导游对游客的动机不能千篇一律地，而应逐个地作出估

计。研究客人的旅游动机决不是毫无意义的事。恰恰相反，只有对它进行了研究，客人的旅游需要才能得到最大程度的满足。各个客人的决定性的动机只能靠导游亲自接触来了解。不管怎样，导游总是有可能去适应并灵活地接待他所陪同的游客的。其实，游客对旅游目的地的游览要求从许多方面都可以看出来：从他们向旅行社索取的宣传材料及说明书，从他们住宿的旅馆类别（旅馆、公寓、度假村等），尤其从他们准备支付的费用中都可看出游客的期望。

如果能满足游客度假时这些最起码的要求，那么包价旅游是最容易出售的。包价旅游是保证（虽然不是法律意义上的保证）向游客提供综合服务。保证的事情没有作好，就等于拒绝满足客人的根本需要，就必定会产生不好的结果。客人是为了满足自己最起码的需要才定购包价旅游的。既然自己的需要未能实现，客人必定会强烈要求弄明其原因，他们旅行归来时就会首先去找旅行社质问。面对这种情况，导游不妨先考虑一下自己可能会遇到的游客的反应：

1) 生负责人的气。

2) （对旅行社）没有履行预先支付全部旅费的旅行合同，游客的失望情绪比他们对负责人的愤怒更大。

3) 游客的反应是理智的，表现出合作的态度，愿意共同寻找解决问题的途径。

游客表达他们意见的方式也不一样：盛怒、侮辱、谩骂或大发雷霆等。谩骂是极少出现的。不过，导游会或多或少地受到游客的指责。导游能估计到的游客的反应仅此而已。如果导游想弄清游客的反应，就必须对游客有个恰如其分的估计。通常的现象是：自信的客人一般会冲着导游发火，决不会责备他自己，他认为导游是祸首。相反，不很自信的游客往往心里很矛

盾，他们会责备自己，埋怨自己找错了旅行社，订错了包价旅游的路线。不管怎样，导游必须同那些自信的或不自信的，恼怒的或失望的，或者能理智地考虑问题的游客相处。对游客的不满，我想强调以下两点：

1) 如果旅行安排得不当，游客肯定会失望，甚至发怒。假如事情无人负责（找不到负责人），负责人只是敷衍客人或者不太遵守，甚至完全不信守旅行合同，客人必定会更加气恼。旅行合同一旦破裂则意味着旅行社的更大失策，其后果不仅会影响到游客的整个度假，还会影响到旅行社以后的工作。游客休假后必定会对他的亲朋好友发洩自己的恼怒与失望，这对旅行社是极为不利的。百分之六十的旅游者都是根据亲戚朋友的推荐去旅行的。失望与恼怒的情绪肯定会在他的亲朋好友中起到反宣传作用。这种反宣传作用持续时间的长短则视度假者的类型而别。

2) 其它一些国家没有或者根本不可能给游客提供在联邦德国度假时那样的生活条件，因而有些游客就会感到特别气愤和失望。我认为提出这一点很有必要。过惯了养尊处优生活的联邦德国公民的度假要求一旦没有得到满足，他们的脾气可能会特别大。导游在自己的心理准备中应特别考虑这一因素。

三 导游的理智

上面讲的是游客的需要。对导游来说，他们也有自己的需要，那就是：想受到游客和雇主（旅行社）的尊重，希望能顺利地处理问题，解决差错和投诉；有满足生存和安全的需要等。

此外，导游还有一般名望上的需要，感情依托上的需要，有保存自己的需要（预防疾病和衰老），想获得成功以及享受

安逸的需要（休息和减轻工作负担，享有自由等）。但是，游客、旅行社及其它旅游服务部门常常根本不顾甚至危害导游的上述需要。这肯定会引起冲突与不愉快。然而，导游千万不可因此而发火，也不必为此而感到失望与不好意思去说。导游万万不能感情用事，而要理智地解决冲突。这种冲突与一个单位同事之间发生的内部冲突不一样。在一个单位里，工作班组尚且可以集合起来对冲突进行理智的分析，在通常情况下，寻衅闹事的人也不会被单位开除（除非那个单位因此被搞得鸡犬不宁，无法正常工作）。

一个导游如果因控制不住感情而对游客发脾气，不管他是否有理，其后果都是严重的。导游发脾气就会使自己的需要与游客的需要对立起来。

因此，虽然导游骤然的感情爆发有时可以得到他人的理解，可以被认为是一个人的合乎情理的感情反应，因为他的工作尽管还不完美、但却是主动、努力的，但又不时地遇到始料未及的困难以及看起来无法克服的障碍，所以，发火是可以理解的，但是，对导游来说，则应当理智地克制这种感情的爆发。

只有十分自尊，在游客暴跳如雷时，仍能冷静地、不发洩任何个人情感地处理问题的导游，其工作才是称职的。只有能够了解游客的需要并说明无法满足这种需要的实际原因，且找出替代办法，又能在严重的情况下仍能留住游客的人，才有资格干导游这一行。我仅想以此说明，对导游的要求确实是多方面的。在紧张的旅游旺季里，对导游的要求更是如此。这些要求是可以达到的，而且，许多导游已经年复一年地达到了这些要求。

如何培养和造就能理智地处理问题的导游呢？首先，导游应该具备下列条件：

1) 要站得高。这就要求他具有起码的自信力，以便使自己能把注意力集中到最主要的事情上，即努力寻找和提出解决问题的办法。当然，导游最好和游客一起干。

2) 导游人员必须经过合格的培训。只有受过培训的导游才能合理地解决碰到的麻烦，而不会感情用事，给自己带来难以对付的麻烦。没有受过合格训练的导游，即使他再热爱导游工作，工作时也会觉得没有把握，因为他缺少的正是导游职业所必须具有的自信（这种自信当然不能与傲慢混同起来）。

3) 具备必要的心理学知识也是培训合格导游的一项内容。导游掌握了心理学才能了解游客的需要以及正确对待自己的需要。

4) 导游培训中必不可少的内容还有以下几点：控制自己的声音、姿态和表情，尽可能使用现代技术，通过扮演各种角色对不同情况进行模拟练习，找出解决问题的替代办法，培养解决问题的能力，研究组织学问以及语言、地理知识等。

综上所述，缺乏自信的人是不适合干导游职业的，或者说，至少是十分困难的。只有通过培训和练习，增强导游对失望的忍受力和有目的地扩大自己的洞察力，导游才可以获得这种自信，从而能够理智地处理一切问题。一个导游本身和他周围环境的矛盾冲突也是能够得到解决的。例如，当导游感到他的单位没有给他必要的尊重时，要解决这种因个人需要未得到满足时产生的冲突，摆在他面前的道路有四条：

1) 离开该单位，辞职不干。只有当新单位能满足他的要求时，这条路才是解决问题的真正方法。

2) 借故发脾气。这种做法有害无益。它只能加深该单位对他自己的看法，冲突非但不能解决，反而会加剧。

3) 把气往肚里咽，情绪沮丧，无精打彩。这也不是解决

问题的办法。从长远来看，导游会因此丧失自信力。而自信力正是导游搞好工作的最重要的素质。

4) 既不要发洩不满情绪，也不要把矛盾埋在肚里。导游应该去理智地思考，特别要考虑自己是否可以较少地计较名利得失，这样做，冲突就可以随之而缓解。

第三章 导游的言行举止

一 导游的外表

这个问题的重要性往往被低估了。导游给游客的第一个印象当然包括他的发型及服装等方面的因素，但人们却常常看不到这一点。而这些方面在度假时就会明显地表现出来。女导游刺眼的服装和过分的装扮会使人感到很不舒服。原则上，导游应避免让人用“太”字来形容自己的外表，例如“太时髦”，

“太刺眼”、“太懒散”、“太引人注目”等都是不合适的。如果导游是站在游客的地位上，他看到导游时肯定会这样想：这位穿着时髦的导游花的钱有一部份就是客人支付的。再就一般习惯而言，客人们不愿意让别人抢了自己的镜头，而一些穿戴上带有许多“太”字的导游往往会抢在客人前面大出风头。我认为，导游应该使自己的穿戴打扮符合自己的身份，决不能奇特。但这也不是说，导游的穿戴要呆板或者让人看了不舒服。我只是想强调，导游决不可因穿着而造成这样一种印象：似乎他不是导游，而是和别人一起在度假。如果是这样可就糟了。这一要求也适用于从事体育旅游和冒险旅游中的导游。在这些旅游中，导游人员的服装应该统一和符合工作实际。

我建议女导游员穿一种客人熟悉的类似空中小姐与大旅行社导游那样的服装。服装应当适合各地的风情。导游的服装要符合企业的经营思想，突出企业的形象并且要与旅行社的旅游服

务项目协调一致。对男导游来说也是一样。他们最好穿一种与经营有方的航空公司男职工类似的工作服。日常的服装最好也能统一。我不赞成穿牛仔褲的导游。他们穿着敞开胸脯的衬衣，露着肚脐，好像要以此造成一种特殊的休假气氛。在多数情况下，他们的这身打扮只能叫人讨厌，尤其会使初次出门旅游的男游客产生自卑感。像浓装艳抹的女导游一样，他们的外表会使其失去重要的游客。

服装、发型和化妆等方面表现出来的风头主义是一个重要的问题。风头主义严重的导游应该问问自己：通过他们与众不同的装束真的表现了自己吗？他们的风头主义难道不可以收敛一些吗？其实，即使不刻意修饰外表还是能表现出自己的自信心的。导游应该随时想到，自己不是来出风头的，而是来替游客排难分忧的。可以肯定，刺眼的装束容易使导游在谈话时感情冲动，难以和游客达成谅解。

我在这里谈到的问题，许多导游身上已不存在，因为他们已经有了统一的工作服。不供给工作服的旅行社，至少应该要求导游佩带有具体标志的别针。别针上的姓名有助于和客人们进行接触。客人起码容易认出他们的导游是谁，有问题时应当找谁询问。换言之，游客从外表就能认出导游来。

大学生或前来听我讲座的某些人有时指责我说，照你这么讲，岂不要把人搞成“唯命是从”了？我认为，正确的只有一点，那就是导游必须把自己培养成能完成任务的合格的导游。所谓“服从”自然不是在破坏人格意义上的“服从”，而只是对完成导游职业所规定的基本原则的服从。缺乏足够的自信和认为外表对工作无关紧要的人是无法胜任我所讲的导游工作的。不仅如此，这种人干什么工作都必定遇到困难。不言而喻，各种工作都有一些必须注意、而部份又是成文的规定。

看不到这一点或因此就不重视它是有害的。

最后还需附带提一下，导游还必须常修边幅、注意个人整洁。

归纳起来说，男女导游员都必须衣冠楚楚，但不可过分。他们的服装不可太时髦，又不能太土气，既不能太显眼，又不能毫不引人注意。服装要能体现他们工作部门的特点，让客人一看便知。

二 积极的基本态度

语言是导游与游客交往、了解与沟通（找出解决办法并使人能接受这种办法的工具。在讲述语言这一课题之前，我要对导游的涵养问题作些说明。来找导游谈话的客人，不管其情绪如何激动，都是抱着一线希望的，希望导游能解决他的问题，否则，他就不会来找导游了。仅此一点，导游就应该向客人对自己的信任表示感谢。此时，如果导游把客人的投诉或询问看成是一种负担，那就大错特错了。这说明导游忘记了他是为谁工作的。有的导游甚至走极端，他们认为客人是来求导游的，而不是自己随时应该为客人服务。

导游首先要明白，客人之所以来找他谈话，仅仅是因为他是主管客人（请原谅我在此使用了这一概念）的负责人而已。此时导游的责任是要搞清楚谈话的性质、谈话的重要性以及采取什么方式进行谈话。

谈话有助于交流感情和看法，但谈话却可以理智地或带有情绪地进行。一般来说，双方绝对不带个人感情的交谈是不存在的。

舍雷尔在《卓有成效的谈判艺术》（1980年版，第21页）

一书中说的很对：

“听话的人对说话的人反应越消极或者态度越冷淡，或者反过来，那么双方所谈的事就越难达成一致的意见。”

舍雷尔反过来又说：

“交谈时，谈话双方的感情越是积极融洽，在所谈的事情上取得一致意见的可能性就越大。”

谁都知道，谈话双方只要有一方感情上有抵触情绪，那么，最有说服力的理由也常常无济于事。尽管某人主观上想把事情办得尽善尽美，但如果别人不喜欢他本人，他的建议就同他本人一样都不会被别人接受。

那么，一个导游要怎样才能使客人喜欢自己呢？

首先，他最好考虑如何改变客人对自己的看法。但这往往是行不通的。因为导游没有时间和机会去这样做。依我之见，最好的办法是：不管客人怎样，先从自己入手，检查一下自己对客人的态度如何。

我对客人的态度积极吗？

只有老老实实在地回答这个问题才有益于事。如果一个导游对客人没有开诚布公的积极态度，那么他就没有希望去改变客人对自己的看法。

导游要扪心自问的第二点是：

如果我表示了我打心眼里对客人抱着积极的态度，客人能否看出这个态度呢？

我认为，内心的想法并不起决定作用，最要紧的是要让客人感到自己把他们当成了伙伴。一个人内心的积极态度必定会在外表上流露出来，这是肯定无疑的。所以，还是请导游检查一下自己：你内心里是否真正决定对游客采取积极态度了？

对此，请你回答下列问题也许是有益的：