

21世纪

旅游业发展战略与经营管理全书

主编 王兴斌



人民日报出版社

21 世纪旅游业发展战略 与经营管理全书

(上 册)

主 编：王兴斌

人民日报出版社

王兴斌

中国旅游学院（北京第二外国语学院）旅游科学研究所所长、教授，国务院特殊贡献津贴获得者，中国森林风景资源评价委员会委员、中国国土经济研究会理事、中国生态旅游专业委员会委员，PACIFIC TOURISM REVIEW 中国编委。

主持国家旅游局《2001—2020 年中国旅游产业发展研究》课题，主编《中国旅游业档案分类表》、《中国旅游客源国概况》，著有《旅游产业规划指南》。

主持编制广西壮族自治区、福建省、三亚市、海口市、宜昌市、石家庄市、哈尔滨市、攀枝花市、满洲里市、奉化市、昆山市、宜兴市、太仓市和万宁县等省、市、县旅游业发展规划。

主持编制苏州太湖国家旅游度假区、湖北陆水湖旅游度假区、吉林长白山西坡生态旅游区、西藏珠穆朗玛峰自然保护区、巴松错湖生态旅游度假区、宁夏沙湖旅游区等规划。

受聘担任河北省、福建省、广西壮族自治区、黑龙江省、江苏省、山东省、湖北省、海南省、重庆市、三亚市、杭州市、宁波市、宜昌市、十堰市、瑞丽市、琼山市、武陵源区、万州区、奉节县等省、市、县政府旅游顾问或咨询专家，杭州市城市规划咨询委员会委员。

《21 世纪旅游业发展战略与经营管理全书》

编 委 名 单

主 编:

中国旅游学院旅游科学研究所所长、教授 王兴斌

主要撰稿人:

国家旅游局信息中心主任	钟海生	中国旅游学院教授	张 辉
国家旅游局原政策法规司司长	冯宗苏	中国旅游学院副教授	王富德
现任中国旅游信托投资有限公司董事长		南开大学旅游系教授	林南枝
中国社科院旅游研究中心主任、研究员	张广瑞	南开大学旅游系博士	黄 晶
中国旅游学院前副院长、教授	钱 炜	复旦大学教授	杨正泰
上海社科院旅游研究中心主任、教授	王大悟	复旦大学副教授	沈祖祥
中国旅游学院旅游科学研究所所长、教授	王兴斌	西安交通大学教授	赵西萍
中国旅游学院院长、教授	杜 江	山东大学副教授	王德刚
国家旅游局规划发展与财务司博士	彭德成	中国科学院地理研究所博士	郭英之
国家旅游局旅游促进与国际联络司博士	匡 林	首都旅游集团首席研究员	李 庚
国家旅游局人事劳动教育司	余昌国	中国社会科学院	闫 雷

特邀编委:

江苏省人民政府副省长	王荣炳	河南省旅游局局长	孙光华
湖北省人民政府副省长	韩忠学	广东省旅游局局长	郑通扬
湖南省人民政府副省长	贺同新	广西壮族自治区旅游局局长	陈昕正
云南省人民政府副省长	邵琪伟	海南省旅游局常务副局长	韩立新
天津市旅游局局长	周文鹁	重庆市旅游局局长	王庆瑜
河北省旅游局局长	王新勇	贵州省旅游局局长	杨胜明
山西省旅游局局长	王锚深	西藏自治区旅游局党组书记	明 加
内蒙古自治区旅游局局长	卢 挺	陕西省旅游局局长	董宪民
辽宁省旅游局局长	陈 晞	甘肃省旅游局局长	贾笑天
吉林省旅游局局长	于国志	青海省旅游局局长	李选生
黑龙江省旅游局局长	宁士敏	宁夏回族自治区旅游局局长	王永忠
福建省旅游局局长	明 敏	新疆维吾尔自治区旅游局局长	乃依木·亚森
江西省旅游局局长	吴文峰	新疆生产建设兵团旅游局局长	焦春华
山东省旅游局局长	李德明		

编 委:

河北省

石家庄市旅游局局长
承德市人民政府副市长
唐山市旅游局局长
邢台市旅游局局长
邯郸市旅游局局长
保定市旅游局局长
廊坊市旅游局局长

李铁连
于素伟
李金生
赵 柯
翟金录
姚秀珍
杨胜国

山西省

太原市旅游局局长
大同市人民政府副市长
晋中市人民政府副市长
长治市旅游局局长
长治市旅游局副局长
忻州市旅游局局长
临汾市旅游局局长
中共霍州市委副书记
运城市盐湖区人民政府副区长

马 志
冀明德
李年善
闫 广
裴庆敏
苏高田
王保山
郭唐玉
姚存忠

内蒙古自治区

呼和浩特市人民政府副秘书长
乌海市旅游局局长
赤峰市旅游局局长
通辽市旅游局局长
乌兰察布盟旅游局局长
巴彦淖尔盟旅游局局长
兴安盟旅游局局长

胡力生
张振华
黄金廷
李连秀
王增强
赵志荣
刘健男

辽宁省

沈阳市旅游局局长
大连市旅游局局长
抚顺市旅游局局长
本溪市旅游局局长
葫芦岛市旅游局局长
盘锦市旅游局局长
阜新市旅游局局长
铁岭市旅游局局长

张士勇
柳振万
王振民
张克伟
姜 彦
沙 影
岳天达
党占海

吉林省

长春市旅游局局长
吉林市旅游局局长
四平市旅游局局长

黄文华
张 炜
张宝贵

白城市旅游局局长
松原市旅游局副局长

常时光
于跃光

黑龙江省

哈尔滨市旅游局局长
齐齐哈尔市旅游局局长
大庆市旅游局局长
鹤岗市旅游局副局长
伊春市旅游局局长
牡丹江市旅游局局长
大兴安岭地区旅游局局长

杜传东
倪明权
谢文元
徐 阳
黄茂祝
程远东
顾素梅

江苏省

无锡市旅游局局长
徐州市旅游局局长
徐州市旅游局副局长
连云港市旅游局局长
宿迁市旅游局局长
淮安市旅游局局长
扬州市旅游局局长
镇江市旅游局副局长
昆山市旅游局局长

王洁平
岑 江
阎书杰
赵建国
马树云
吉文海
丁 毅
张大华
张晓平

浙江省

杭州市旅游局局长
宁波市旅游局局长
金华市旅游局局长
衢州市旅游局副局长
湖州市旅游局局长
嘉兴市旅游局局长
丽水市旅游局局长
台州市旅游局副局长
奉化市人民政府市长
海宁市旅游局局长

陈炳虎
朱至珍
陈 鹰
董 捷
赵建伟
郭 成
陈 瑶
毛太宁
汪信昌
王基仁

安徽省

合肥市人民政府副市长
安庆市人民政府副市长
池州市人民政府副市长
合肥市旅游局局长
芜湖市旅游局局长
淮南市旅游局局长
铜陵市旅游局副局长

倪 虹
张金锐
叶显义
万安永
李慰曾
张浩宇
姜可知

滁州市旅游局副局长
阜阳市旅游局局长
宿州市旅游局局长
巢湖市外事办公室主任
六安市旅游局局长

福建省

福州市人民政府副市长
厦门市旅游局局长
泉州市旅游局副局长
莆田市旅游局副局长
龙岩市旅游局局长
福鼎市人民政府市长

江西省

南昌市旅游局副局长
新余市旅游局副局长
九江市旅游局局长
鹰潭市旅游局局长
宜春市旅游局局长
吉安市旅游局局长
赣州市旅游局局长
景德镇市旅游局局长
萍乡市旅游局局长

山东省

济南市旅游局局长
聊城市人民政府市长
聊城市旅游局局长
枣庄市旅游局局长
烟台市旅游局局长
威海市旅游局副局长
泰安市旅游局局长
德州市旅游局局长
临沂市旅游局局长
东营市旅游局局长
滨州市旅游局副局长
荣城市人民政府副市长
文登市旅游局局长
曲阜市旅游局局长

河南省

焦作市人民政府副市长
开封市旅游局局长
洛阳市旅游局局长

王 勇
李士茂
耿志国
罗永能
杨敬东

梁建勇
郭叔周
陈可尚
陈国英
苏庆赐
陈铭生

殷国华
胡 明
黄 兰
李志坚
林高兴
肖翠行
李恭进
董永琪
彭志荣

王建国
张秋波
崔华军
赵松元
郝凤利
王洪君
单建军
纪金海
杨洪坤
李祥义
张振泉
王焕孟
刘 晓
孔祥金

贾武堂
魏振中
刘祥顺

平顶山市旅游局副局长
新乡市旅游局局长
鹤壁市旅游局局长
安阳市旅游局局长
商丘市旅游局局长
信阳市旅游局局长
周口市旅游局局长
驻马店市旅游局局长

湖北省

武汉市旅游局局长
宜昌市旅游委员会主任
十堰市旅游局局长
麻城市人民政府市长
荆州市旅游局局长
襄樊市旅游局局长
黄冈市旅游局局长

湖南省

长沙市旅游局局长
株洲市人民政府副市长
益阳市人民政府副市长
湘潭市旅游局副局长
衡阳市旅游局局长
邵阳市旅游局局长
常德市旅游局局长
郴州市旅游局党委书记
永州市旅游局局长
怀化市旅游局局长
娄底市旅游局局长
湘西土家族苗族自治州旅游局局长
张家界市旅游局局长

广东省

广州市旅游局局长
珠海市旅游局局长
中山市旅游局局长
肇庆市旅游委员会主任
阳江市旅游局局长
东莞市旅游局局长
梅州市旅游局局长
惠州市旅游局局长
揭阳市旅游局局长
南海市人民政府副市长

牛建中
韩玉敏
贾金旺
秦文学
轩文明
麻根柱
张福玉
张海林

阮国栋
屈 鹏
李华山
张家国
刘 翔
陈桂岚
皮 凌

厉农帆
杨维刚
伍晓芹
傅 军
尹同君
肖化虎
谭晓文
邓八斤
黄 冰
唐国焕
潘太安
解宗印
龚文密

李文耀
刘 佳
钱少华
李少芬
关泳芬
李善奴
罗保汕
詹小东
黄静炳
梁福钊

广西壮族自治区		保山市旅游局副局长	徐盛兴
南宁市旅游局局长	陈建新	西藏自治区	
桂林市人民政府副市长	康天保	拉萨市旅游局局长	德吉卓嘎
北海市旅游局局长	毛艳琼	陕西省	
柳州市旅游局副局长	杨颖瑜	咸阳市旅游局局长	贺国华
梧州市旅游局局长	毛廷贵	铜川市旅游协会会长	董一俊
贵港市旅游局局长	周芝斌	安康市旅游局局长	罗 成
海南省		江中市旅游局局长	刘崇军
海口市旅游局局长	尹维云	商洛地区外事旅游局局长	杨新友
三亚市旅游产业发展局局长	蔡世东	甘肃省	
四川省		兰州市旅游局局长	范 文
成都市旅游局局长	陈效全	张掖地区旅游局副局长	李建萍
自贡市旅游局局长	陶瑞钢	张掖市旅游局局长	王德旭
泸州市外事侨务旅游局局长	李恭德	庆阳地区旅游局局长	文 华
攀枝花市旅游发展局局长	曾庆宙	西峰市旅游局局长	戴彩燕
德阳市旅游局副局长	杨利果	陇南地区旅游局局长	罗建军
广元市旅游局局长	杨金海	白银市外事旅游局局长	周 焜
广安市旅游局局长	熊代尧	天水市旅游局局长	杜永东
广安市旅游局副局长	罗克云	青海省	
南充市旅游局局长	姚先德	西宁市园林局副书记	殷殿鹏
宜宾市旅游局局长	刘大桥	果洛藏族自治州旅游局局长	贡 拉
达州市旅游局局长	岳 娴	海西蒙古族藏族自治州旅游局局长	王照斌
资阳市旅游局局长	陈明安	黄南藏族自治州旅游局局长	卫尔明
阿坝藏族羌族自治州旅游局局长	陈 钢	海北藏族自治州旅游局局长	侯建骞
甘孜藏族自治州旅游局副局长	周季泉	玉树藏族自治州旅游局局长	阿 宝
凉山彝族自治州旅游局局长	方 明	海南藏族自治州旅游局副局长	贾 文
贵州省		宁夏回族自治区	
贵阳市旅游事业局局长	王企镛	银川市旅游局局长	谢 钢
黔西南布依族苗族自治州旅游局局长	邓应华	固原地区旅游局局长	杨百慧
遵义市旅游局局长	黄先荣	新疆维吾尔自治区	
都匀市旅游局局长	陈 敏	乌鲁木齐市旅游局局长	帕丽黛·热依木
云南省		伊犁哈萨克自治州旅游局局长	朵振国
昆明市旅游局局长	王光华	塔城地区旅游局局长	张尊慈
文山壮族苗族自治州旅游局局长	闫金仲	阿勒泰地区旅游局局长	孙志刚
西双版纳傣族自治州旅游局局长	李仕福	库尔勒市旅游局局长	马彦成
保山市旅游局局长	王建新		

编辑人员：

吴晓锟 叶义宏 朱国栋 张 丽 徐业扬 苗 茁

世界旅游业：新观念和新动态

钱 炜

一、进入新世纪的旅游业

1. 可持续发展

如果让我们用一句话来概括当代世界旅游业的最大特点，也许可以说，重视可持续发展。世界经济和世界旅游业都已经发展到了这样一个阶段，人们已经认识到：人类不能再把“发展”作为惟一的追求；“发展”不能以生态遭到破坏作为代价；“发展”的同时必须做好环境保护，唯此，“发展”才可以持续，经济和旅游的发展都才能世代延续下去。

发展必有其代价。20世纪旅游业蓬勃发展的最大代价不是别的，正是人类赖以生存的环境遭到破坏。我们不用去西班牙南部的一些海滩，也不用去南美亚马逊河的原始森林，甚至不用去找新加坡市区的旧“中国城”；我们只需看一看中国自己的一些地方，如湖北武陵源，据《中国旅游报》报道，1998年联合国教科文组织对武陵源的监测意见说，“武陵源自然环境已变成象个被围困的孤岛。”^①又如广西北海的沙滩，据业内人士介绍，那里的沙滩比刚开发时已经变窄了好多。看一看这些地方，我们就可以知道，欣欣向荣的旅游业不仅使经济得到了发展，也给我们的环境带来了负面影响。在这一意义上，发展是一把双刃利剑，旅游业的发展也是一把双刃利剑。

难怪世界旅游组织秘书长弗朗西斯科·弗朗吉艾黎先生2001年3月3日在德国柏林参加世界旅游展销会（ITB）开幕式讲话时严肃指出，“1995年到2020年之间，欧洲旅游者流量将翻一番，而全世界则将增长3倍。这样惊人的发展所带来的潜在的、正反两方面的影响是不难想象的。一方面是创造就业机会和大量活动，但是另一方面，它所带来的文化、社会和环境方面的影响也不能忽视。这一前景需要我们深思，我们通过旅游业的发展究竟希望为我们自己和后代建设怎样的经济和社会？”他又说，“德国旅游业给人们带来的信息和世界旅游组织带给人们的信息是相似的。我们都希望建设这样的一

^① 见《中国旅游报》2001年4月18日网页，因特网址：www.ctnews.com.cn。

种旅游业：可持续、平衡、负责、关心环境，与此同时，有益于贸易自由化和技术创新，有利于人类交流。”^①

《中国旅游报》在 2000 年详细报道了一场争论：泰山该不该增建上山索道？争论者各执一词，环境保护工作者自然不希望再建，但公司经理则振振有辞。孰是孰非？如果让笔者发表意见，我将取中庸的态度：谁也不能否认，已建的索道为泰山近 20 年来的大发展作出了巨大贡献；但是，若要再建，则须慎之又慎；切勿利用地位和金钱带来的权力（“权力”的经典定义说，“权力”是一种影响力）匆忙作出上马的决定；否则你可能会成为千古罪人。

近几年来，我国饭店业界有声有色地开展创建“绿色饭店”活动。这一活动完全符合旅游可持续发展的要求。让我们把这一活动持久、深入地开展下去。

2. 现代科技日新月异

现代交通、现代通信技术和因特网日新月异的发展无疑构成了我们这一代人耳闻目睹的最大奇迹。中国古代神话中的“顺风耳，千里眼”已经成为活生生的现实。

我们做旅游和饭店业的人须知，在成千上百个行业之中，航空业，饭店业，铁路与海运业，以及现代商业，既是现代科技发展的最大受益者，同时又是现代科技发展的最先体现者——上述这些行业若没有现代科技的武装，将绝对不是今天这个样子。以饭店业为例，1994 年左右出版的旅游或饭店教材在讨论旅游和饭店销售时，都还没有提到利用因特网进行销售的。而到了 20 世纪末，则没有一本象样的教材会对此只字未提。

杰夫·卡兹先生过去近 20 年一直在美国美利坚航空公司工作，负责世界上最大的电脑预订系统（CRS），即 SABRE 电脑预订系统。2000 年起他在美国六大航空公司支持下筹建奥比兹网上（预订）公司。^②他在香港出席亚太航空公司会议时说了一段发人深省的话：“网上旅游代表着正在给我们的经济 and 世界带来重大变革的两支力量：因特网和航空业。由于航空业所具有的速度、安全和舒适的特点，商务旅游和休闲旅游都变得轻而易举。与此同时，我们都不得不惊讶于因特网的力量，电子商务正重新界定全球性经济，因特网使得时间和地点变得毫无意义。十年前，因特网几乎难以想象，而今天它已经变成许多人生活中必不可少的一部分。把航空公司和因特网放在一

^① 弗朗西斯科·弗朗吉艾黎先生：在德国柏林世界旅游展销会（ITB）开幕式上的讲话。因特网址：www.world-tourism.org，2001 年 8 月 27 日。

^② 奥比兹网上公司于 2001 年 6 月初开业，两个月内营业额高达 1 亿美元。

起, 驾驭两者的惊人力量, 其结果将确实是革命性的。”^①

1999 年上半年我在美国休斯顿大学准备出席 8 月在香港理工大学召开的第五届亚太旅游学会年会, 起草主旨演讲时, 将初稿交给希尔顿饭店管理学院院长斯塔茨博士征求意见。他读后只提出一条意见: “请加上, 谁不舍得在技术上花钱, 谁就将落伍。”我茅塞顿开, 不仅加上了这一句话, 而且把“跟上科技发展的步伐”作为中国旅游业在 21 世纪面临的八大挑战之一。^②

意味深长的是, 和航空业相比较, 饭店业是利用现代科技的落伍者。中央(电脑)预定系统(CRS)、常客计划、收益管理、顾客资料库、利用因特网向顾客进行销售和提供顾客支持等为提高劳动生产率作出不可磨灭贡献的现代经营管理手段都是在航空业开始^③, 后来才在饭店业引进的(有的还学得不怎么好, 如“常客计划”), 而这些管理手段又没有一个能离开电脑技术。饭店业怎样往前走? 航空业常常可以给人以启发。^④

3. 旅游企业对于社会和社区的责任

多年前, 美国运通公司推出一场颇有声势的宣传运动, 将顾客使用信用卡所创造的收入一部分用于纽约港口自由女神的修建。运动大获成功, 现在人所共知的“公益广告”也由此而生。现代企业有别于以往企业的最大特点之一即在此: 虽然也追求最大利润, 但现代企业把为社会和社区作出贡献也明确作为自己的任务。

这就不难理解, 北京假日饭店为什么愿意花大笔的钱为周围的居民建设一个美丽的公园; 杭州香格里拉饭店快餐店“Have A Bite”开业时, 为什么决定将前三天的收入全部捐献给浙江省残疾人基金会; 美国马里奥特饭店公司为什么会适应残疾人的需要, 采取切实有效的措施, 从饭店设计到客房设施到员工雇佣制度, 使自己成为饭店业界做好残疾人服务工作的榜样。实际上, 这样做也同时开辟了许多人不重视的残疾人市场。拥有 1000 间客房的洛杉矶马里奥特饭店 1994 年会议中心的业务中, 8% 来自残疾人组织。

中国旅游报原国际部主任, 现海南大学旅游系教师刘晨星先生 1999 年 10 月赴英国格拉斯哥出席“旅游促进和平”第三次全球大会。他以海南三亚南山文化旅游区的开发过程作为案例, 向与会者介绍了当地政府与南山文化旅游区如何合作, 使该区成为我国第一个通过 ISO 14001 全面环境质量管理

① 杰夫·卡兹: 在 Goldman Sachs 咨询公司组织的亚太航空公司会议上的讲话, 2000 年 11 月 8 日, 见因特网页: www.orbitz.com, 2001 年 8 月 27 日。

② 钱炜: 《中国在 21 世纪亚洲旅游业中的作用》, 北京第二外国语学院学报, 2000 年第 1 期, 第 16 页。

③ 杰夫·卡兹: 《现在是进行电脑商务的大好时机》, 2001 年 5 月 22 日在瑞士达沃斯世界经济论坛上的讲话。见因特网页: www.orbitz.com, 2001 年 8 月 27 日。

④ 航空业另有一个重要的观念, 叫做“真情瞬间”(moment of truth), 由斯塔的那维亚航空公司总裁卡尔逊提出。该观念后来也引入了饭店业。“真情瞬间”说的是, 客人跟航空公司(或饭店)的每一个接触, 从阅读宣传资料和电话预订开始, 包括硬件和软件都在内, 对于客人的整个经历都十分重要。航空公司和饭店的管理实际上就是对于客人在航空公司和饭店的经历的管理。一家航空公司或饭店每天可能有数万甚至数十万个“真情瞬间”, 值得认真分析, 认真对待。

理认证体系的旅游企业。他的发言得到与会代表的热烈欢迎。^① 这里有一个小小的插曲。刘先生赴英前夕，曾到我家（当时在北京）征求意见。我提出，旅游企业对于社区的责任，国外现在非常重视，你可能得准备回答这方面的问题。会后回到北京，见面时我向他问起会议情况。他告诉我说，不出所料，有好几个人问起这方面的问题。

请记住，一个真正优秀的企业定会主动考虑回报社会，服务社区。

4. 品牌加规模是饭店迅速扩张的要诀

众所周知，眼下世界上为数不少的饭店集团正利用针对不同细分市场推出不同品牌的战略，通过并购，特许经营权转让，合同管理等手段，以惊人的速度实行快速扩张。这些饭店集团深知，没有数量就没有质量也就没有利润。在这里，品牌是基础。“一样东西如果不是品牌，那就可能只被视为普通商品（commodity）。于是惟一起作用的是价格。在这种情况下，惟一的赢者是成本低的生产者。”从这一意义上来说，正如美国营销学权威菲利普·科特勒指出的那样，“营销艺术基本上就是建设品牌的艺术。”^② 没有品牌，几乎什么都谈不上。品牌的基础则是专业化管理和持之以恒的优质服务。没有专业化管理和持之以恒的优质服务，品牌只是纸上谈兵。但是有了质量，有了品牌，未必就有规模。一家饭店公司或集团有没有规模，有多大规模，全看它实行怎样的发展战略。让我们对世界著名的四家饭店公司作一对比，看看品牌和规模对于饭店公司发展的影响。

公司名称	成立时间	总部所在地	现有规模 (饭店与度假地等数)	现有品牌数
半岛	1972	香港	25 (5 + 3 + 10 + 7) ^③	1个—半岛
香格里拉	1971	香港	37	2个—香格里拉，国贸
希尔顿	1919	美国洛杉矶	1800 (员工 7.8 万人)	11个 ^④
万豪 (马里奥特)	1927	美国华盛顿	2000 (员工 14.5 万人)	13个 ^⑤

资料来源：①因特网；

②英文 Hotel Asia Pacific (《亚太饭店》) 杂志 (2000 年第一期)。

上述四个饭店公司有何异同之处？毫无疑问，它们都是世界著名的饭店集团，都有成熟的饭店经营管理经验，拥有输出管理的实力；它们的服务质

① 刘晨星：《生态景区开发中的政府—企业环境监控体系—中国三亚南山文化旅游区案例研究》，灵趣中华旅游网《市场信息与研究》，2000 年第 6 期。

② 菲利普·科特勒：《科特勒论营销》，1999 年。(Philip Kotler: Kotler on Marketing, the Free Press, 1999, P. 63)。

③ 5 家饭店挂半岛旗子；3 家由半岛管理，包括北京王府饭店；10 家供长期住户和商店使用，也由半岛管理。另有 7 家俱乐部，包括国泰航空公司在香港国际机场的一个高级管理人员休息室。

④ 这些品牌为：Hilton, Conrad Int'l, Doubletree, Embassy Suites, Homewood Suites, Hampton Inns, Red Lion, Hampton Inn Suites, Hilton Grand Vacations Club, Harrison Conference Centers, Hilton Garden Inn。

⑤ 这些品牌为：Marriott, Renaissance, Residence Inn, Courtyard, Townplace Suites, Fairfield Inn, Spring Hill Suites, Ramada Int'l, New World, Ritz Carlton, Horizons, ExecuStay by Marriott, The MarketPlace by Marriott。

量在全球都堪称有口皆碑；它们也都只做饭店和与其紧密相关的业务，包括航空餐饮，博彩等（关于这一点，下面将进一步讨论）。然而，在发展战略方面，我们可以看到明显的差异。半岛最谨慎，或者说，最保守。用该公司常务董事与主要行政长官比埃·波培先生的话来说，“我们无意把半岛建成一个拥有 50 家饭店以上的大型集团。”香格里拉不能说它保守，但它把自己的发展范围主要局限于亚洲。希尔顿是四家公司中最老的，相对于万豪来说，它在许多年里也比较保守。直到 1999 年，才以 37 亿美元一举兼并饭店数字超过自己的普鲁米斯（PROMUS）饭店公司和另外两家饭店，使自己的品牌一下子增加了 6 个。四家公司中，万豪发展最为迅速，兼并，收购，经营特许权转让，合同管理，等等，百般武艺，全都用上。2000 年 4 月 26 日实现了提出多年的目标：饭店数字达到 2000 家。（2001 年 8 月 28 日因特网的最新数字，万豪在世界 59 个国家和地区已拥有将近 2100 家饭店。）你也许难以相信，这 2000 家饭店中，它自己拥有的全资饭店仅 15 家！^①

迅速扩张，快上规模，好处在哪里？这里略介绍一二。万豪总裁小马里奥特先生说，多样化的品牌和几乎无处不在的万豪饭店使我们可以“在任何地方用客人要求的方式满足任何客人提出的任何要求”。^② 希尔顿首席财务马特·哈特先生则说，兼并普鲁米斯以来，仅交叉销售现在每天就为希尔顿创造 20 万美元的收入！^③ 规模经营的最大好处当是降低成本。万豪下属子公司之一叫 The MarketPlace by Marriott，该公司业务集中于为万豪饭店集团进行采购。不难想象，当它为数百家甚至一两千家饭店采购时，其价格与只有十来家饭店的公司的采购价是大相径庭的。现代旅游创始人汤姆斯·库克早在 19 世纪就已经懂得，“最大利润来自利用最低成本为最大多数人提供使用最多的产品”。（The largest profits come from intensive use by the greatest number of people at the lowest cost.）这也就是“库克定律”。^④ 库克开创的群众性旅游（mass tourism）虽然常被一些专家们说作“已经过时”，但规模经营的种种优越性确是不争的事实。

二、新观念与新动态

1. 追求经历的旅游

我在美国休斯顿大学担任访问学者时，曾邀请加拿大国家旅游委员会驻

^① 见小马里奥特 1999 年 11 月 16 日在万豪国际财务安全分析会议上的讲话，题为《怎样才能创造伟大品牌？》（JW Marriott, Jr.: "What Makes a Great Brand?", a speech made at the 1999 Marriott International Security Analyst Meeting, Nov. 16 1999）。

^② 同①。

^③ 见《洛杉矶时报》，2000 年 9 月 26 日。

^④ 皮尔斯·布莱顿：《汤姆斯·库克：150 年大众旅游》，第 80 页（Piers Brendon: Thomas Cook, 150 years of Popular Tourism), Seeker & Warburg, P. 80.

达累斯地区主任朱迪·朗达女士给我的学生讲课。她演讲的主题是人口变化引起的旅游模式变化。这些变化发生在美国旅客身上，特别是60来岁的战后生育高峰期出生的人身上。“这种被称作‘追求经历’的旅游告诉我们，”她说，“旅客不再希望只是坐在车上听导游讲解。他们希望旅游具有一丝丝的危险性，老客户正逐渐减少，不想失去市场份额的旅行商努力增加活动项目，如划船，坐直升飞机在山区旅游。直升飞机先把你送到某地，然后你自己徒步下山；直升飞机也可以把你留在具有挑战性的地方，当你经过一番努力回到住处时，你就会产生一种成就感。划船是一种任何人都能做的事。现在有的旅行社增加爱斯摩人独木舟的活动。在蒙特利尔，漂流十分受人青睐。20个人带上毛衣和雨衣进入平底船，从蒙特利尔闹市区出发，进行不足1小时的‘漂流’活动，全身湿透。虽然在船上颇受颠簸之苦，但他们回来时脸上的表情会让你感动。他们也不希望只是观看如何制作陶器；他们要亲自动手，学习制作陶器。”^①

美国旅游批发商协会前主席、五月花旅行社总裁约翰·斯塔奇尼克用一句简明的话概括了美国旅游者30多年来的变化：“最大的变化是从走马观花到参与。”他又说，“今天旅游者不满足于坐在车上从车窗往外望去。所以我们安排他们参观农村集市，作家庭访问等，以丰富他们的经历。”^②

另据2001年9月出版的美国《新闻周刊》报道，探险旅游正在出现一种新趋势：集多项体育活动于一次假期之中。这类旅游已占美国专业化探险旅游的14%。它时间不长，一两个星期，但活动却多。譬如一周之内，有时徒手攀登高山，有时骑自行车在公路或山间小道上穿行，有时又下海划独木舟。不难想象，这类旅游的最大特点在于它的挑战性和刺激性。

2. 大规模个性化服务

我们大家都知道个性化服务的含义：对提供给顾客的产品和服务适当加以调整或改动，以满足个别顾客临时提出的特殊而又合理的要求。比如某个顾客爱吃麻婆豆腐，但他不希望太辣。厨师在做菜时就注意少放一点辣油。个别篮球运动员身材特别高大，客房部便为他准备加长的床，等等。那么什么是大规模个性化服务呢？比尔·盖茨在他的第二本著作（*Business @ The Speed of Thought*）中向我们介绍了前面所说的普鲁米斯饭店公司的做法。他们利用电脑建立了一个庞大的数据库，对世界各地的1000多个饭店实行联网。凡是在普鲁米斯下属的饭店住过的客人，全部入档，数据多达3000万

^① 皮尔斯·布莱顿：《汤姆斯·库克：150年大众旅游》，第80页（Piers Brendon: *Thomas Cook, 150 years of Popular Tourism*），Seeker & Warburg, P. 80.

^② 美国旅游批发商协会：《变化中的美国人度假方式》，美国旅游批发商协会因特网网页，网址：www.ustoa.com，2001年8月21日。

个，而且这些数据每天在全世界范围内更新。^① 这样的客人只要一预定，不管在哪里，饭店总台的电脑屏幕上便会出现有关这个客人的全部数据。他的习惯，爱好，忌讳，口味，以及以前提出过的任何特殊要求，事先都会通知到所有有关的部门和个人。这样，饭店一定能保证客人高兴而来，满意而去。普鲁米斯对此深有把握，竟破天荒地世界饭店业界首先提出：保证客人百分之百满意；若有一点毛病，提出一条意见，就免去全部费用。普鲁米斯提出这一保证之初，业内人士无不嗤之以鼻。可几年过去，公司竟坚持兑现承诺，大大提高了自己的声誉，创造出良好的业绩。更难能可贵的是，公司的上述数据不仅供中央预定系统和所有下属饭店使用，而且与公司合作的旅行商也可使用。

大规模个性化服务与个性化服务有何差别？后者在客人进入饭店，提出要求之后才提供，前者却在客人来到之前已有充分的准备。后者全靠服务人员的经验和良好的服务精神，前者则在此基础上加上了电脑带来的顾客信息库的优势。后者只能为少数人提供；前者却能为大量客人提供。比如现在我们饭店若来了 12 个 VIP，每人房间里放什么水果，什么鲜花，什么点心，什么报纸恐怕不会有什么差异。可是大规模个性化服务却能做到 12 个客人，12 个房间，12 种水果，12 种鲜花，12 种点心，12 种房间布置，甚至 12 种报纸。这是因为饭店公司实现了电脑联网的缘故。用盖茨的话来说，叫做实现了“数字神经系统”式的管理。

大规模个性化服务之所以可能，是因为有现代科技，因为实现了集团化。由此可见，电脑联网，集团化和大规模个性化服务，三者相辅相成，完全一致。

3. 新 3S 与老 3S

大家都知道，老 3S 指的是阳光，沙滩与大海。新 3S 指的是什么？它指的是：速度（Speed），老练（Sophistication）和特殊服务（Special Services）。提出新 3S 的是日本交通公社社长松桥功先生。1997 年 2 月他应新加坡旅游促进局的邀请，在《世界旅游业知名人士演讲会》上向听众介绍日本旅游者出游的五大特点，其中第四点就是新 3S。关于速度，他提醒人们，“外出旅游，即使是休闲旅游，人们也不愿把时间浪费在无谓的等待中。”他告诉大家，交通公社所收到的大多数投诉是由于顾客被迫等候引起的。这一点值得引起我们特别的注意。他还说，“Right away, sir.（马上就来，先生）将是我们所能提供的最富有竞争性的旅游服务。”^②

^① 比尔·盖茨：《未来商务》1999 年华纳出版社出版，第 190 页（Bill Gates: Business@ The Speed of Thought, P. 190, Warner Books, 1999）。

^② 钱炜：《现代旅游服务与 3S》，中国旅游报，1997 年 12 月 2 日。

老练，亦即“富有经验”。它意味着服务人员善于根据客人的语言，尤其是体态语言，揣摩客人的意图，预见客人的需求，常常在客人用语言表达出来之前，向他们提供他们所需要的服务。个人管见，为使员工老练起来，公司要舍得在培训上花钱，（松桥先生介绍交通公社每年用于培训的经费达1500万美元之多。）员工自己要随时随地观察，思考和学习。双手和大脑懒惰的人永远不会有有多大进步，也永远不可能提供客人期望的优质服务。

至于特殊服务，就是我们前面谈到的个性化服务，所以不再赘述。但这里我们愿意向大家介绍新加坡航空公社为商务旅游者提供的7个“略多一点个性”，即“更多的个人舒适，更多的个人空间，更多的个人娱乐，更多的个人选择，更多的个别对话，更多的个人权力和更多的个人服务。”新航是世界上最优秀的航空公司之一，尤以服务见长。饭店和旅行社的人员可以结合自己工作的特点，提出若干个“略多一点个性”。这将是一种创新，值得管理者鼓励。

4. 顾客第二

许多年来，“顾客第一”，“顾客是皇帝”，已经成为各行各业的老生常谈。旅游及饭店业也不例外。应该说，它们并没有错。但是，出乎人们意料之外的是，在美国，一家旅行社一反常规，提出了“顾客第二”的重要观念。

提出者是当前美国第三大旅行社罗森布鲁斯总裁哈尔·罗森布鲁斯先生。他在1992年出版的《顾客第二——以及一流服务的其它秘密》^①一书中，不只强调了“人是最宝贵的财富”这一人所共知的观念，而且明确提出“唯有愉快的员工才能创造愉快的顾客”，因此，管理者如果真正希望为客人创造愉快的经历，他们必须首先用极大的努力和一切可以使用的手段，使全体员工愉快起来，热爱自己的工作，热爱自己的企业。罗森布鲁斯在书中介绍了许多中国经理们看来似乎有些幼稚或难以想象的做法。如定期给3700名员工发放彩色笔和纸张，让他们把对于公司的任何想法写下来；不定期地邀请一部分员工和公司最高管理人员在一起生活几天，使他们了解公司的全局（big picture）；组织中下级管理人员到远离城市喧嚣的乡村，参加一些旨在培养团队精神的游戏和活动，等等。

罗森布鲁斯认为，心满意足的员工才会千方百计为客人服务，因为他们会高高兴兴地提高服务；而正式的培训 and 激励项目则往往失败，原因是它们忽视员工工作的整体环境，只是反复地要求员工友好和礼貌地对待顾客。他

^① 哈尔·罗森布鲁斯与戴安娜·彼得斯：《顾客第二——以及一流服务的其它秘密》，1992年。（Hal Rosenbluth & Diane M. Peters: The Customer Comes Second, And Other Secrets of Exceptional Service, 1992）.

在解释“顾客第二”时还说，“我们并不是说把员工放在顾客的前面。我们是说，为了顾客，需要集中做好员工的工作。”

笔者认真读过《顾客第二》一书。该书给我留下最深印象的一点是，罗森布鲁斯公司在招工时，对申请者只有一个要求，即他（她）必须是一个“好人”（a nice person）；申请者以往有没有在旅游企业工作的经验并不重要。公司怎样通过一二次或三次的面试确定甲是一个好人而乙则不是，书中并无介绍。此外，怎样才是“好人”？同样没有说明。据我所知，在美国，诚实，勤奋，有合作精神这三个基本条件，才称得上是好人。^①而通过一两次面试就能在这方面作出决定，人事干部就必需专业化。他（她）不是我们通常意义上的人事干部。

由于把好进入关，许多年来罗森布鲁斯没有主动解雇过一个员工。它和IBM，摩托罗拉，宝洁，联邦快递等曾一起被《财富》杂志评为全美10家“最值得为之工作的公司”。

5. 战略合作

这是一个在中国最难得到认同的一个观念。战略合作指的是竞争者之间为了长远的共同发展而进行的合作。它需要远见卓识，需要放弃眼前的暂时的利益。它与小团体主义，山头主义，乡土观念，地方主义，地方保护主义，追求短期的实惠等等格格不入。而在我们中国，由于历史的原因，小团体主义，山头主义，乡土观念，地方主义，地方保护主义，追求短期的实惠等等，是最容易得到许多人的拥护和支持的。加上几十年的长官意志，行政干预，条块分割，战略合作更是难上加难，成了中国发展经济的一大障碍，也是旅游发展的一大障碍。你若不信，只要看一看中国旅行社行业“小，弱，差，散”的局面许多年改变不大，看一看饭店业中中国自己的大型集团发展缓慢，至今寥寥无几，跨地区的紧密型大集团更是凤毛麟角；看一看不少地方旅游行政部门是何等不情愿放手让下属的企业自主发展，阻止下属旅行社或其他旅游企业参加跨地区的紧密型集团，就会知道这个问题的严重性。^②

虽然如此，战略合作的宣传仍不能放松。原因之一，在国外，战略合作已经广为企业界有识之士所接受和实施。世界饭店业的最新实例，便是《亚

^① 笔者读过由潘普林和艾斯勒合写的《美国英雄》（1995年）一书，该书介绍了16名美国百姓心目中的英雄。不同寻常的是，作者在动笔之前，通过电话向分散在美国各地的800名普通百姓进行电话调查，询问他们对于英雄应该具备什么品质和属性。按重要性排列，这些品质和属性是：诚实、富有同情心、声誉、愿意冒险、勇气、有精神生活。

^② 笔者2001年夏天有机会在国内6个城市访问，接触到一些旅游企业的管理人员。他们向笔者介绍了国内近年出现的一种新情况：政企分家之后，有的省、市在旅游局之外另组省、市级旅游集团。乍一看来，似乎企业已经不再直属行政领导，但是少数旅游集团的领导思想上跳不出旧框框，几乎完全继承行政部门的管理方法与手段。一家省级大旅行社已经昔日黄花，好景不再，多年来在经营上挣扎。国旅总社有意兼并，提出控股安排，但是集团领导一口否定。做下级的在这种情况下能说什么呢？听了好让人心疼啊！

太饭店杂志》的一则报道：亚高（Accor），富特（Forte），希尔顿国际（Hilton International）和斯塔伍德（Starwood）四大国际饭店公司的代表不久前签订协议，组建网上合资公司，以加强网上推销。该报道指出，这四家公司实际上并非首次合作。它们所签订的新协议只是将近几年已经在欧洲运作的网上合资公司模式照搬到亚太地区而已^①。

这样的合资公司开始运作以后，旅游者和业内人士将在两方面获得好处。一是获得亚太地区可供选择的旅游目的地的大量信息，二是获得可供选择的各种饭店的大量信息，从豪华的五星饭店到经济等旅馆。

你也许会说，亚高在世界各地拥有 20 种品牌，3400 家饭店；富特拥有 450 家饭店，希尔顿国际 220 家，斯塔伍德 700 多家。它们各自独立经营已经可以为旅游者提供相当多的选择，何必把自己和别的饭店集团绑在一起，进行网上推销呢？那样做不会把自己的客人拱手奉送给别人么？

不错，这些饭店集团已经拥有众多的企业和分销渠道。但是它们的饭店主要集中在欧美以及加勒比海和地中海地区。亚太地区是它们的薄弱环节。如亚高 3400 家饭店中仅 170 家在亚太地区，品牌也不过六七种。富特的高档品牌饭店 Le Meridien 在这一地区仅 17 家饭店；希尔顿国际仅 28 家；斯塔伍德略多，也不过 70 家而已。把这些数字放到迅速发展中的亚太地区旅游业中来看，我们便会知道，就某一具体的饭店集团而言，谁也不可能使自己的饭店覆盖面扩大到这一地区的每一个重要旅游目的地。更何况在亚太地区尚有许多极具竞争力的知名国际饭店集团，如万豪和假日；地区性著名饭店集团，如香格里拉，半岛和东方文华等。

在这样的背景下来看四大国际饭店公司的决定，你就会知道它充满着智慧和远见。至于成立合资公司之后是否会“把原先属于自己的客人拱手奉送给别人”的问题，关键在于你对自己的管理水平和服务质量是否有信心。如果你相信自己的管理水平和服务质量，你就不用有那种担心。大多数客人不会被别人轻易拉走，他们是你的忠诚顾客。如果你的管理水平和服务质量明显逊于竞争者，客人离你而去乃情理中事，成立网上合资公司会加快这一进程。但你怪不得别人，只能怪自己竞争能力低下。

和饭店业相比，世界旅游业的各个行业中战略合作做得最好、到目前为止走得最远的也许要数航空业。英国《经济学家》报道说，“世界最大的航空公司已经组成了三大联合体，他们是：‘星盟’（Star Alliance）（美国联航、德国汉莎、新加坡航以及其它 10 家）、‘寰宇一家’（One World）（由美利坚

^① 《巨人联手组建地区性网站》，《亚太饭店》杂志，2000 年 7/8 月号，第 42 页。（“Giants Join Forces on Regional Internet JV”，Hotel Asia Pacific, July/August 2000, P. 42）。