

旅游经营管理 探索与实践

LUYOU JINGYING GUANLI
TANSUO YU SHIJIAN

王大悟 编著

上海社会科学院出版社



现代经营管理系列之一

现代经营管理系列之一

92
F590.6
2

2

旅游经营管理探索与实践

王大悟 编著

XAL 11/02



3 0108 1117 6

上海社会科学院出版社



B

053873

责任编辑 曹均伟 高品瑚

特约编辑 陈 纲

封面设计 邹越非

旅游经营管理探索与实践

王大悟 编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

新华书店上海发行所发行 上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.375 字数183千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数 1—1200

书号: ISBN 7-80515-688-3/F·204

定价: 4.00元

编者的话

近几年来，随着我国旅游业的迅速发展，论述旅游经营管理方面的书籍出版了不少。因此，我们在动笔之前就考虑应该从什么角度来撰写一本经营管理方面的书。这类书的读者对象应是广大旅游界。这里就有一个满足读者市场需求的问题。

查阅了近年来出版的旅游管理方面的书籍，其中多为教材或描述性的介绍。我国旅游业刚刚崛起，向社会作一番普及的认识性灌输和促进旅游业“软件”水平的提高都大有必要，并有益处。但作为一个科研部门，来撰写重复同样的书，就有点迭床架屋了。在实践中，由于旅游业是一个年轻的产业，本身经验不足，加上宏观管理体制没有理顺，一切都在改革之中。因此，在旅游业经营管理中也反映出了大量问题。这些问题有待进行研究、分析，或是转变观念，或是提出深化改革的方案措施。有些问题在改革条件还不成熟或发展趋势尚不明朗的情况下，还需要“百家争鸣”一下。作为从解决实践中出现问题的角度阐述的书籍，目前还不多。除了散见于报刊杂志中的一些论文外，虽然出版过论文集，但不够系统性，或是仅反映一个局部、一个侧面。因此，我们打算在撰写中进行“改革”，写一本《旅游经营管理探索与实践》的书，旨在使科研部门所撰写的专著能更接近实践，为我国旅游业改革开放的实践服务。

本书在目录安排上，章节仍如一般书籍，但在内容安排上尽量精练，避免长篇累牍、面面俱到地描述。在一般管理书籍已论及的内容尽量简化甚至不写。除第九章外，每一章之后，附有一至三篇与之直接有关的专题调查报告或论文，提出观点或方法。这样全书就分为正文和论文有机衔接的两大块，同时又构成一个互相补充深化的整体。在字数上，章节自身内容约占2/3，论文约占1/3。我们考虑，内容这样编排会有利于提高阅读效果或阅读效率。我们也冀望与读者对书中有关的专题进行更进一步的研究和探讨。

全书共分十章。“旅游商品的经营”由王米容撰写，“旅游业的公关促销”由夏新根、黄太年撰写，“酒店业的国际集团经营”由贾谨毅、吴志宏撰写，“中国旅游业的国际合作”由吴志宏撰写，“旅游价格”由吴志宏、黄太年撰写，“建立我国自己的旅游集团”由黄太年撰写，其余各章均由王大悟撰写。与各章相配合的专题论文另外单独署名。全书由王大悟统纂。

虽说这是本从科研角度来撰写的书，但我国旅游经济的科研历史甚短，这本书自然也没到“而立之年”，也就更谈不上是“不惑之说”。只望能引起共鸣、重视、思考、启发、辩论和批评。总之，我们想使旅游科研进一步活跃，也为旅游业的实践改革提供一点思路，这就是我们的由衷之愿。

王大悟

1991年6月

目 录

编者的话

第一章 对旅游业的认识..... (1)

一、旅游业的本质属性及其特征..... (1)

二、旅游业的“软件”建设..... (4)

三、旅游体制改革的深化..... (6)

四、经营管理与科学研究..... (14)

附： 1. 支持、尊重、帮助

——实现旅游全行业管理的三大要素..... (16)

2. 对辽宁旅游业发展的几点认知

——兼议辽宁省饭店与旅行社的供需关系..... (19)

3. 旅游经济与旅游文化..... (26)

第二章 人才培养..... (31)

一、旅游业的人才需求..... (31)

二、旅游职业中等学校教育..... (35)

三、旅游高等院校教育..... (37)

四、教学方法与教学师资..... (46)

五、旅游培训..... (47)

附： 实践的成功 成功的实践

——苏州旅游中专的探索与创新..... (51)

第三章 标准化管理..... (56)

一、旅游业标准化管理的概念..... (56)

二、旅游饭店等级化..... (58)

三、从业人员职称化·····	(59)
四、服务质量规范化·····	(62)
五、组织机构系统化·····	(64)
六、配套协调法规化·····	(66)
附: 1. 以法制来规范旅游经济行为·····	(68)
2. 标准化原理在饭店管理中的应用·····	(74)
第四章 酒店业的国际集团经营 ·····	(82)
一、国际饭店业的集团连锁经营优势·····	(82)
二、国际饭店集团的经营方式·····	(84)
三、国际饭店集团的职能机构·····	(89)
四、国际主要饭店集团·····	(90)
附: 假日酒店在中国·····	(98)
第五章 旅游业的公关促销 ·····	(101)
一、国际旅游宣传促销·····	(101)
二、旅游宣传促销的方式·····	(106)
三、旅游宣传促销中的公共关系·····	(112)
附: 1. 饭店公关促销的几点体会·····	(119)
2. 关于西藏旅游促销的若干思考·····	(122)
3. 新线路、好节目、大促销 ——江苏省振兴旅游业的几点启示·····	(128)
第六章 旅游价格 ·····	(134)
一、制定旅游价格的基本原则·····	(134)
二、我国旅游价格政策与改革实践·····	(142)
附: 1. 我国国际旅游价格的整顿与改革·····	(150)
2. 美国的飞机票价与购票·····	(154)
第七章 服务质量 ·····	(158)
一、旅游服务质量的观念·····	(158)

二、服务规范·····	(162)
三、服务质量保证体系·····	(167)
四、最佳旅游服务·····	(170)
五、充分发挥职工积极性·····	(178)
附: 1. 效率和效能是优质服务的核心·····	(184)
2. 宁波饭店思想政治工作探析·····	(189)
第八章 旅游商品的经营 ·····	(193)
一、旅游商品的经营业务·····	(193)
二、旅游商品开发·····	(199)
三、努力提高旅游商品经营效益·····	(202)
附: 发展旅游商品对策探讨·····	(206)
第九章 建立我国自己的旅游集团 ·····	(212)
一、规模经济、产业形象与旅游集团·····	(212)
二、我国饭店集团的发展·····	(214)
三、促进我国紧密型饭店集团的建设·····	(217)
四、加快旅行社集团的建设·····	(222)
第十章 中国旅游业的国际合作 ·····	(225)
一、中外合资经营·····	(225)
二、中外合作经营·····	(228)
三、外国独资经营和其他合作形式·····	(232)
四、改进和完善国际合作·····	(235)
五、用品和原料的国产化·····	(243)
附: 1. 饭店用品国产化大有可为 ——华亭宾馆用品国产化的调查报告·····	(245)
2. 饭店业的国际合作及其发展方向·····	(252)

第一章 对旅游业的认识

一、旅游业的本质属性及其特征

旅游业是一个企业群体系统，这个系统的目标就是追求并实现经济效益。国务院在1986年召开的旅游工作会议正式明确旅游事业为经济产业，就是肯定了旅游业的本质。但尽管如此，并不是所有的人都解决了这一认识问题。鉴于旅游业的综合性和文化性，往往使人觉得经济性是与综合性、文化性并存的特点。这里，并不否认旅游业涉及面极广、文化性很强的特点，也完全肯定旅游对精神文明的促进作用，但是外观的特征并不能与内在的本质混为一谈。旅游活动的产生以及随之旅游业的崛起，首先依赖于社会生产力的提高，而旅游者的旅游活动得以实现和旅游业得以维持、发展和扩大，也完全依靠等价交换的经济原则。譬如旅游可扩大视野、增长知识、激发爱国主义热情，但在经济落后的时期，人们就无法实现这一愿望，只有人民富裕了，经济发达了，人们才可能通过向旅游业支付货币而获得提高精神文明程度的机会，而旅游业也只有积聚了资金，才有可能向人们提供丰富多采的综合服务。

因此，旅游业和包含旅游业在内的旅游事业的本质属性是经济性。旅游业的行为目标是实现经济效益，它是国民经

济中一个重要组成部分。随着社会劳动生产率和人民生活水平的提高，旅游业的经济性将会显得越来越重要。

如山东潍坊过去这个不知名的小城市，经济也不发达，为了发展经济，它利用风筝会这种形式，吸引国内外游客。从1984年开始，连续举办了三届国际风筝会和一届全国风筝邀请赛。1984年和1985年利用风筝会吸引了海外40多家厂商前来洽谈贸易，签了30多个经济项目，搞起了19个合资联营项目，开发出口商品生产，建起了15个出口基地、11个专业厂和3个矿，年创汇达5亿多元。全国三大年画产地之一的杨家埠村，自开办风筝会以来，国内外客商到该村订购的风筝就有120万只，使这个村子迅速走上了商品经济发展的道路。1987年的风筝会，由于增加了活动内容，因而吸引了更多的客商。与各地客商签订了几亿元的工业品交易合同，民间工艺博览会也签了几千万元的合同。另外，市里还得到科技转让项目49个，现在风筝旅游给潍坊带来的各种经济效益，已经越来越明显地发挥作用。潍坊在国际上的知名度大大提高。

又如首都北京，长期以来，人们只说它是全国的政治、文化中心。但现在许多专家认为，北京还是我国旅游经济的中心城市。1987年，全市旅游外汇收入就达5.5亿外汇人民币，比1986年增长21.5%。北京市旅行游览事业管理局的领导同志说，旅游业可望成为首都经济结构中的支柱产业之一。

当前，对旅游事业作为经济事业的认识中最令人困惑、也最棘手的问题是如何评价旅游资源和旅游吸引物的开发、建设和保护的经济效益。旅馆、饭店、运输部门、旅行社等都从经营旅游中获得了利润，唯独风景区（点）和园林部门

绝大多数是赔本的，得靠国家的财政补贴来过日子。这显然不符合旅游事业作为经济事业的总体目标要求。从逻辑上来说，如果作为旅游事业的基础和源泉的旅游资源和旅游吸引物产生不了经济效益，那也是讲不通的。资源的价值应或是直接等价交换，或是转移或附加在旅游产品上。

要解决这一问题，有两条主要途径。

第一，对风景区（点）和园林等事业单位实行企业化管理。如近两年来，有的城市实行改革，对园林部门在不改变事业单位性质的前提下，试行以经济承包为中心内容的企业化管理。这种旅游事业单位企业化管理根据历史经济状况，大致可分成四种情况区别对待。一是经济承包，自负盈亏，基本按照企业的方法进行管理。二是专项事业发展经费由上级主管部门拨给，但日常维持费用自给。三是实行亏损差额固定补贴的办法，几年不变，减少亏损的节余额大部分留本单位作为发展基金和职工奖金福利用。四是实行“一体两制”，即在同一个事业单位里，将多余人员和设施单独另行组织内部“小企业”，自负盈亏，而编制内人员仍按事业办法管理。

第二，对新开发的旅游点，在建设中和开放时就考虑并实现投资回收。根据投资额的大小，可分别采取两类不同的处理方法。

第一类是花费投资较少的旅游点。它们的基础设施和景观建设费用直接打入风景点的经营成本，采取“双管齐下”的办法。一是扩大商品和劳务经营，如办纪念品商店、提供摄影服务、出售书籍等。从苏州园林的经验来看，这部分收入可达到全部收入的一半左右。二是提高门票价格。对于远在深山老林里的风景点，门票提价丝毫不影响人们的日常基

本生活，它不属于日常必需消费品的范畴。又如故宫，它不是谈情说爱、养心散步的场所，而是价值连城的文物宫殿，门票即使提到5元，也实在太低。对一般人来说，同一个景点，一辈子也就只去一两次，旅游者是承受得起这种提价的。实际可能出现的，倒是旅游者的心理承受能力和乱涨价的情况。对前者来说，大可不必“偷偷摸摸”地提价，而应加强舆论宣传，算帐讲道理，转变人们“看景不花钱”的传统观念，然后名正言顺地提价。至于后者，需要慎重对待。著名风景名胜点的门票核价权应在国家旅游局和国家物价总局，在具体核定时，可由各省、市、自治区的旅游局和物价局根据风景点的定价报告联合审定。为防止只顾局部利益而定价过高的情况发生，这一权限不宜再下放。如武汉的黄鹤楼花了2200万元重建后，门票定价国内游客五角，外宾三美元，五年内收回投资，就是很可行的办法。

第二类是投资较大的旅游点。在我国，土地归国家所有。可由政府有关部门负责交通、通讯、照明、景观等的建设，景区归某级政府所有。建成后，把全部建设投资计入将用于建设食宿、交通、商店等娱乐和服务设施的土地成本，分块招标出租给单位和个人，政府当场回收投资并少有盈利。然后经营者按总体规划的原则要求自建服务设施去经营，去赚钱。法国著名的鲁西荣旅游区就是这样成功地建设起来的，对我国很有借鉴价值。

二、旅游业的“软件”建设

旅游业的“软件”建设，从狭义上说，仅指旅游业的人才培养；从广义上说，它还包括体制改革、经营管理、人才

培养和科学研究四大方面。四大方面归结到一个焦点，就是服务质量，更确切地说，就是旅游业从业人员的服务质量。因为随着科学技术的发展，大量现代化的技术设施和设备进入旅游业，服务质量除了人的服务质量外，还有一部分必须通过先进的设备体现出来。如铝合金窗就要比一般钢窗隔噪音的效果好。如果没有铝合金窗，而只有服务人员的耐心和微笑，这并不能消除噪音给旅游者带来的烦恼。针对我国旅游业中人员的服务质量较差的实际情况，“软件”所指的服务质量主要就是人员的服务质量。

日本一些旅行社的负责人通过这几年与中国经营旅游业务的实际接触，谈了他们的看法。他们认为，中国旅游业的“硬件”还算是可以的，问题是“软件”欠佳，这方面的问题不胜枚举。如服务态度差，既不主动，又无热情；日程多变，住房和交通工具得不到保证，旅游企业之间没有经济合同的概念；豪华等级与一般等级的客人在待遇上无甚区别等等。正因为这种种不足，致使诸如法国旅行社的领队竟成了修理中国抽水马桶的“专家”。夏威夷商会会长两年前预订了客房，而下飞机后却无处下榻，这类事情屡屡发生，在外国旅游者脑子里觉得不可思议。许多长期从事中日旅游事业发展的人士很感慨地回忆起我国六、七十年代的情景时说：尽管那时的饭店和汽车这些“硬件”要比现在差得多，但由于中国导游人员的出色工作和通力合作，以“软件”的真诚弥补了“硬件”的落后，使日本旅游者都能尽兴而归。现在，由于改革开放，客源猛增，接待设施不够，于是只注意把目光和精力放在“硬件”建设上，而忽视了旅游业内在的服务质量。这样，日本客人在精神方面的要求常常得不到满足，甚至还被反唇相讥或受到欺骗，回国后就常抱怨指责。

在旅游业实际接待中发生的大量事实证明，旅游服务工作的好坏，是发展我国旅游事业的决定性因素。饭店、交通和导游陪同是旅游服务的主要内容。前两者是“硬件”，后者就是“软件”质量的综合反映。现在，重“硬件”、轻“软件”的倾向已带来了多方面的严重问题，有的饭店被客人尖锐地批评为“一流设计、九流服务”，有的饭店严重亏损，到了不得不停业的地步。好端端的“硬件”由于“软件”质量差而根本发挥不了优势。因此，抓好旅游业的“软件”建设是一个长期的、根本性的战略问题。目前，必须认真解决领导者和领导方法上的“软”，改变管理松弛、领导软弱的状态；同时，也要避免空洞说教和口号号召这类“左”的或不结合实际的做法，采取实实在在的有针对性的措施，使问题得到逐一解决。总之一句话——“软件”管理不能“软”。

三、旅游体制改革的深化

我国经济体制改革就是要增强企业活力，旅游业也不例外。针对我国旅游业的现状，其体制改革主要应从四个方面着手。

（一）建立企业责权利相结合的自主体制

企业一旦独立自主，就意味企业自身责权利的结合。有权，就可以灵活经营；有责，就必须实现经济效益指标，并依法向国家缴纳税收，不再由各级政府来贴补亏损；有利，则企业的职工能按多劳多得的原则得到自己应有的收入，企业也有了一定的积累来扩大再生产。黑龙江省旅游局对现行管理体制进行改革，全面推行岗位目标责任制，实行责任制、考

核制、奖惩制“三位一体”，就很有推广价值。

与其他行业相比，我国旅游业直接创利水平是很高的，其间接经济效益则更大，但是作为责权利相结合、独立经营的企业来说，不能只看其产出、创汇，更不能把其他企业的效益也计算在自己头上，旅游企业必须实行投入与产出的综合效益评价。如果提出这样要求的话，有些旅游企业在偿还贷款、回收投资方面就显得心劳力拙了。造成这种局面主要有两种原因。一是经营管理不善。其责任在经营管理者本身。二是旅游企业的经营者并不是建设者，由于建造时就缺乏对市场客源等方面的可行性研究，致使企业“先天不足”，经营者纵然再努力，也无“回天之力”。因此，旅游企业的“独立”，不仅是指经营，而且还包括营建上的“独立”。我国旅游业面临的是一个自由竞争的国际旅游市场，依靠行政命令来兴办旅游业是行不通的。从国家现有财力来说，也没有必要由国家和各级政府来承担旅游业“硬件”建设的全部投资。一般来说，旅游业“硬件”建设的投资应本着以贷款为主，谁用贷款谁负责归还的原则来筹集。同时，由于一些旅游企业的建设投资大，但回收效益也高，国家在这些企业计划的投资回收期内，应有较宽的税收政策和利息政策，以确保企业的投资偿还能力。对于只会使用投资而没能力创造效益，甚至无法回收投资的企业，对其领导者要严肃处理，严重的，必须让其承担经济责任和法律责任。

（二）建立多种经济形式和多家多角竞争的开放体制

近年来，随着我国的对外开放，旅游业发展十分迅速，在国际旅游方面，饭店、宾馆、汽车公司、旅游用品商店等建设很快，一些系统和部门也办起了一些一、二类旅行社。

但是，任何一个旅游企业获得经济效益却都只有唯一的、共同的来源——旅游者的消费。因此，作为旅游业对外总代理的旅行社行业，亟需尽快建立经营管理运行的新机制，以抓住机会，迎接挑战。这种新运行机制的建立需从客观、中观和微观三个层次着手，协调进行。

1. 宏观机制。它表现为国家在整体上对旅行社的经营管理，是搞好旅行社经营管理的前提。没有国家一级的科学严格的管理，没有国家政府各部门作出法治的表率，那么令行禁不止，并不为怪。目前客观机制主要要解决：

- 修改和制定合理的旅行社管理法规和政策；
- 建立有力的、经常性的监控系统；
- 建立独立完善的信息系统；
- 大力加强宣传推销，并制订中国整体的旅游宣传策略；

- 积极有效地指导各地、各类旅行社的业务工作；
- 建立国际性旅行社的行业组织。

以上每个方面都应有全面详尽可行的进一步规划。这里仅就其中的要点和难点提出意见。

(1) 遵照国际惯例，取消目前一、二、三类社这种不科学、也不利于国际促销活动的旅行社分类方法，改为国际批发旅行社、国际零售旅行社、国际接待旅行社和国内旅行社四个档次。国际上对我们一、二类社的概念极不清楚。如国际旅行社北京分社这样接待人数在20万以上、翻译导游人数在500人以上，历史在30年以上的大社、老社却被有些客商错当是低档的“二等社”(Second Grade)而一些毫无经验、一年接待人数总共只不过千百人的一类社，却被认为是高档旅行社，这种划分与商品经济的要求完全背道而驰，已无存

在的意义。

(2) 以经济为中心，确立旅行社的新分类方法：

①旅行社根据其经营历史、资产拥有、年接待人数、翻译导游的数量和质量、收入和利润等主要指标来确定其批发、零售或接待的等级。其中年接待人数、收入和利润额是三个关键指标。现在仅以注册资金数来审批旅行社是不够的，现行《旅行社管理条例》必须修改。

②按现有的分类，任何旅行社刚成立时，应一律不得批为一类社。一家从未搞过旅游的旅行社一夜之间就可成为批发商，这不仅在资本主义国家无此先例，就是在社会主义国家里也绝无仅有。从改革设想来看，旅行社开办时只能是接待社，有两年以上接待经验，并必须达到服务水平和接待数量，遵守政策法规，那才有升为零售旅行社的资格。从零售到批发这个阶段，可允许自由竞争，但必须是“同一起跑线上”的竞争，也是不违反政策法规的竞争。

③今后任何二类社（接待社）成立之前，必须挂靠至少一家一类社（批发社和零售社），在取得后者的认可下，方可营业接待。简言之，二类社不得单独成立。

④严格来讲，够上批发商水平的，目前仅有国旅、中旅、青旅总社和北京、上海、广州、三大分社，但其他的一类社客观上已成立，考虑到这一现实情况，这些一类社作为历史上的一种特殊情况予以认可。但今后审批应严格遵循前三条，希望各部门各系统的党政官员不要搞“越顶外交”，强行成立一类社，作出商品经济社会中“法治”的榜样，给旅游界和广大人民留个好印象。

(3) 批发旅行社的总部不宜都放在北京。在上海、广州、昆明等旅游口岸城市和各旅游大区中心需相应地建立批