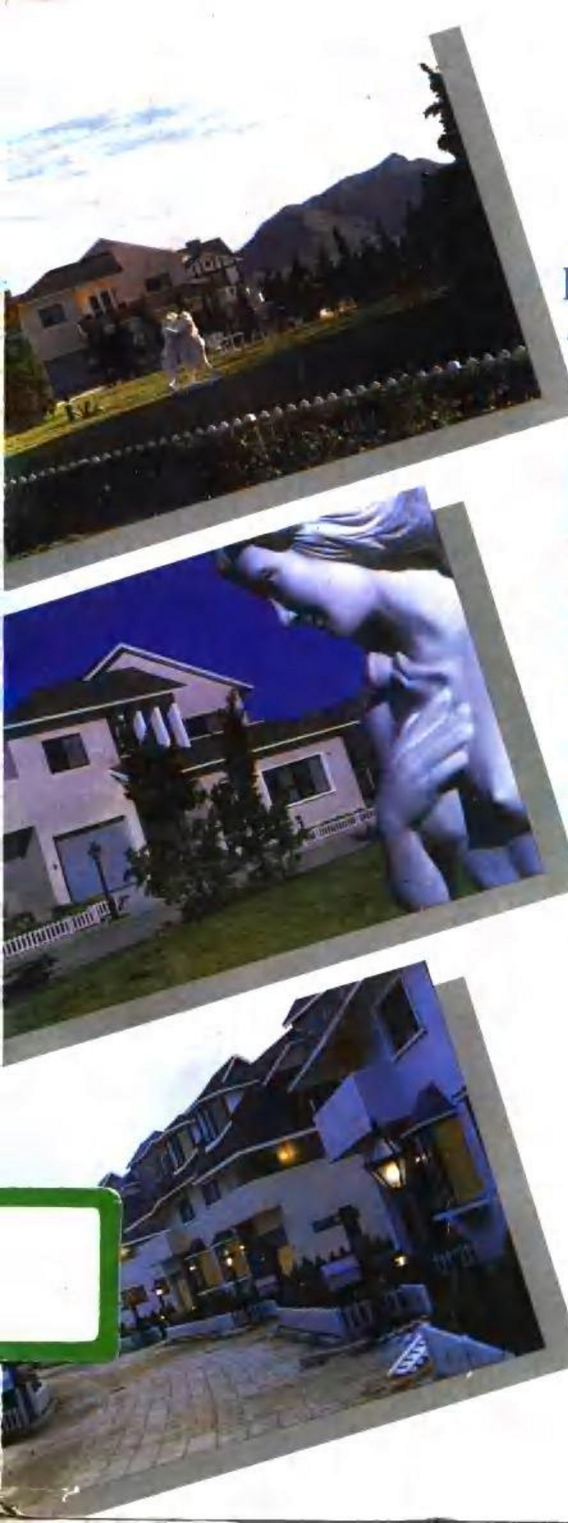




Practical Management of
Tourist Enterprise

旅游企业 经营管理 实务

王云才
李建利 编著
王见平

青岛出版社

Practical Management of
Tourist Enterprise

旅游企业 经营管理 实务

王云才
李建利 编著
王见平

青岛出版社

鲁新登字 08 号

责任编辑 刘 咏

封面设计 范开玉

旅游企业经营管理实务

王云才 李建利 王见平 编著

*

青 岛 出 版 社 出 版

(青岛市徐州路 77 号)

邮政编码:266071

新华书店北京发行所发行

胶南市印刷厂印刷

*

1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷

32 开(850×1168 毫米) 13.5 印张 2 插页 325 千字

印数 1—6610

ISBN 7-5436-1451-0/F·56

定价:16.80 元

XAZ11/16

97
F590.6
15
2 1

前言

前 言

旅游业是世界上最大、最具朝气的产业。随着经济的进一步发展,旅游业的数量将不断增加,规模将不断扩大,档次亦将不断提高,对旅游人才的需求将更加迫切。旅游人才的培养是旅游业向更高层次发展的前提,作为旅游行业的理论研究、教学工作者和旅游企业经营管理人员对此负有艰巨的使命。《旅游企业经营管理实务》一书就是由专家、教授和具有丰富管理实践经验的同志在长期从事旅游企业经营管理理论研究和实践的基础上完成的。

目前,在旅游企业一般管理人员中,普遍存在着这样一种错觉:旅游企业管理是单纯的内部管理,企业经营是总经理的事,与自己没有多大的关系。以致使得旅游企业经营管理人员在自己的岗位上既无经营思想又缺乏经营技巧,既不能为旅游企业多创效益,更难以提高旅游企业经营管理水平;与此同时,在现有的旅游企业教学或培训教材的内容设计上,也同样存在着只重视企业内部的管理,而不重视企业的外部经营管理,或者将经营管理片面化理解的问题。《旅游企业经营管理实务》则在将两者有机结合的前提下,更偏重于旅游企业经营管理,其核心是:旅游企业管理更主要的是经营管理,而不单单是企业内部管理。

以饭店客房部为例:饭店客房部在一般人看来,是饭店内部既重要但又最没出息的部门,片面认为客房部的工作就是管理好客房出租的房间;管理好公管区卫生和其它的一些

为客服务。至于饭店经营管理,那是销售部、营业部和总经理的事,与己无关。

其实,我们都知道,现代化的饭店管理是全员化的管理,是全员经营、全员销售的饭店管理。从饭店经营来讲,既有饭店的外部销售,更有饭店的内部销售。因此,饭店的所有部门都必须将经营与管理有机地结合起来,要求管理和服务人员不仅要懂得管理,更要懂得如何经营,只有这样,才能成为一个好的经营管理者。客房部走向经营表现在以下几方面:

1. 客房部是与客人接触最多的部门,最有机会同客人接触,客房部经理每天可代表总经理或单独拜访一定数量的客人,一方面征求客人的意见和建议,同时可以建立一套可靠的客源系统。

2. 客房部可提供本饭店没有的小型收费项目。

3. 客房部可以利用客房的空间,用画架悬挂字画等艺术品,既可起到装饰客房之功效,又可标价出售,增加饭店收入。

4. 客房部走向小型娱乐化,也可增加饭店营业收入。

总之,我国的旅游业要充分利用丰富的旅游资源,迅速地从初级经验管理体系发展到高级阶段的科学管理体系,以适应国内外游客不断增长的需求。

《旅游企业经营管理实务》是集作者多年的理论研究成果和实际管理经验,并参考了大量的国内外有关资料编写而成的,对旅游企业的经营管理具有极强的指导性。本书之讲义曾先后在山东贵都大酒店、青岛中旅国际大酒店、青岛全统旅游育乐有限公司、青岛大学国际商学院旅游系、济南联合大学旅游系等多家单位作为培训和教学用书使用,效果十分明显,很受学员欢迎,现已成为青岛全统企业管理咨询有限公司旅游企业经营管理咨询和培训的指定用书。

在本书成书过程中,得到了众多的旅游行业专家、教授和企业家的支持和帮助,在此,谨向以下先生表示衷心感谢!

杨起超 教授 陕西师范大学旅游系
孙文昌 教授 青岛大学国际商学院旅游系
郑培昕 副教授 青岛大学国际商学院旅游系
俞寿颐 教授 南京经济学院经济系
庞尊生 总经理 山东贵都大酒店
郑钟坚 总经理 青岛中旅国际大酒店

对在本书出版过程中给予我们帮助的旅游业的同仁和我们的同事也一并致以诚挚谢意。

作者

1995年12月

于弄海华园

目 录

第一章 旅游企业经营的背景

——宏观旅游经济..... (1)

第一节 宏观旅游经济分析的简化模型..... (2)

第二节 宏观旅游经济发展的两途径..... (3)

第三节 宏观旅游经济分析的五大平衡..... (6)

第四节 宏观旅游经济的有效需求与总需求..... (8)

第五节 旅游业——国家的“经济催化剂”..... (9)

第二章 微观旅游经济与旅游企业 (16)

第一节 微观旅游经济行为 (16)

第二节 旅游企业 (21)

案例分析 (51)

第三章 旅游企业经营导向 (56)

第一节 旅游需求导向 (56)

第二节 旅游资源导向 (58)

第三节 游客类型导向 (60)

第四节 旅游产品导向 (62)

第五节 旅游交通导向 (63)

第六节 服务质量导向 (64)

第七节 旅游价格导向 (92)

第八节 旅游企业经营成本导向 (93)

第九节 旅游企业效益导向	(93)
第十节 责任中心导向	(94)
第十一节 旅游企业的合法经营	(95)
第十二节 旅游企业的安全经营	(96)
案例分析	(97)
第四章 旅游企业经营投资	(99)
第一节 旅游企业决策的本质	(100)
第二节 旅游企业投资决策的一般原理	(101)
第三节 旅游投资的类型	(105)
第四节 旅游确定投资与旅游风险投资	(117)
第五节 旅游投资的正常程序	(122)
第六节 旅游企业投资方案的评价	(127)
案例 1	(136)
案例 2	(147)
第五章 旅游企业经营量本利分析	(154)
第一节 旅游企业量本利分析的原理	(154)
第二节 旅游企业量本利分析途径	(157)
第三节 旅游企业的经营安全率和盈亏平衡点率	(161)
第四节 旅游企业量本利分析是企业内部管理的重要 依据	(162)
案例分析	(173)
第六章 旅游市场与市场经营规律	(183)
第一节 旅游市场的定义及类型	(183)
第二节 旅游产品的定义、类型与特点	(185)
第三节 旅游消费的特点与类型	(187)
第四节 旅游市场经营规律	(188)
案例 1	(231)
案例 2	(233)

案例 3	(234)
第七章 旅游企业经营价格策略	(236)
第一节 旅游商品价格及企业经营价格的类型	(236)
第二节 旅游商品价格的制定方法	(243)
第三节 汇率变动与旅游企业的经营对策	(263)
第四节 通货膨胀下的旅游价格调整与经营对策	(271)
案例分析	(277)
第八章 旅游企业经营预测	(281)
第一节 旅游企业经营预测原理	(281)
第二节 旅游企业经营预测影响因素	(285)
第三节 旅游企业经营预测方法	(290)
第四节 旅游企业经营预测程序	(299)
第五节 旅游企业经营预测	(300)
第六节 旅游企业内部经营管理预测	(312)
案例 1	(316)
案例 2	(319)
第九章 旅游企业经营决策	(323)
第一节 旅游企业经营	(323)
第二节 旅游企业经营决策原理	(327)
第三节 旅游企业决策方法	(334)
第四节 旅游企业的经营管理问题决策	(340)
第五节 旅游企业内部管理问题决策	(350)
案例	(365)
第十章 旅游企业经营合同与经营保险	(369)
第一节 旅游企业的经营合同	(369)
第二节 旅游企业的经营保险	(397)
第三节 合作经营旅游企业合同参考格式	(409)
参考文献	(423)

第一章 旅游企业经营的背景

——宏观旅游经济

当你一个人独处于陌生的城市或茫茫的荒原,有时会觉得无路可走。同样,作为一名企业经营管理者,不了解自己国家和所在地区的宏观经济背景,又怎么能经营管理好自己的企业?

本章主要为众多企业经营管理者提供一种管理思路,作为旅游企业经营背景的宏观旅游经济环境是旅游企业赖以生存的基础,也是经营管理的前提。只有从宏观旅游经济的总量分析出发,揭示宏观市场的内在机制、内在平衡、有效需求、总需求,以及宏观旅游经济的发展途径,在了解宏观经济环境的前提下,才能搞好企业经营。

宏观旅游经济主要指分析国家旅游经济总量间的关系,旅游各要素的运作规律,以及旅游业与国家其它产业的协调发展等一系列宏观经济问题,是旅游企业经营的大背景。

第一节 宏观旅游经济分析的简化模型

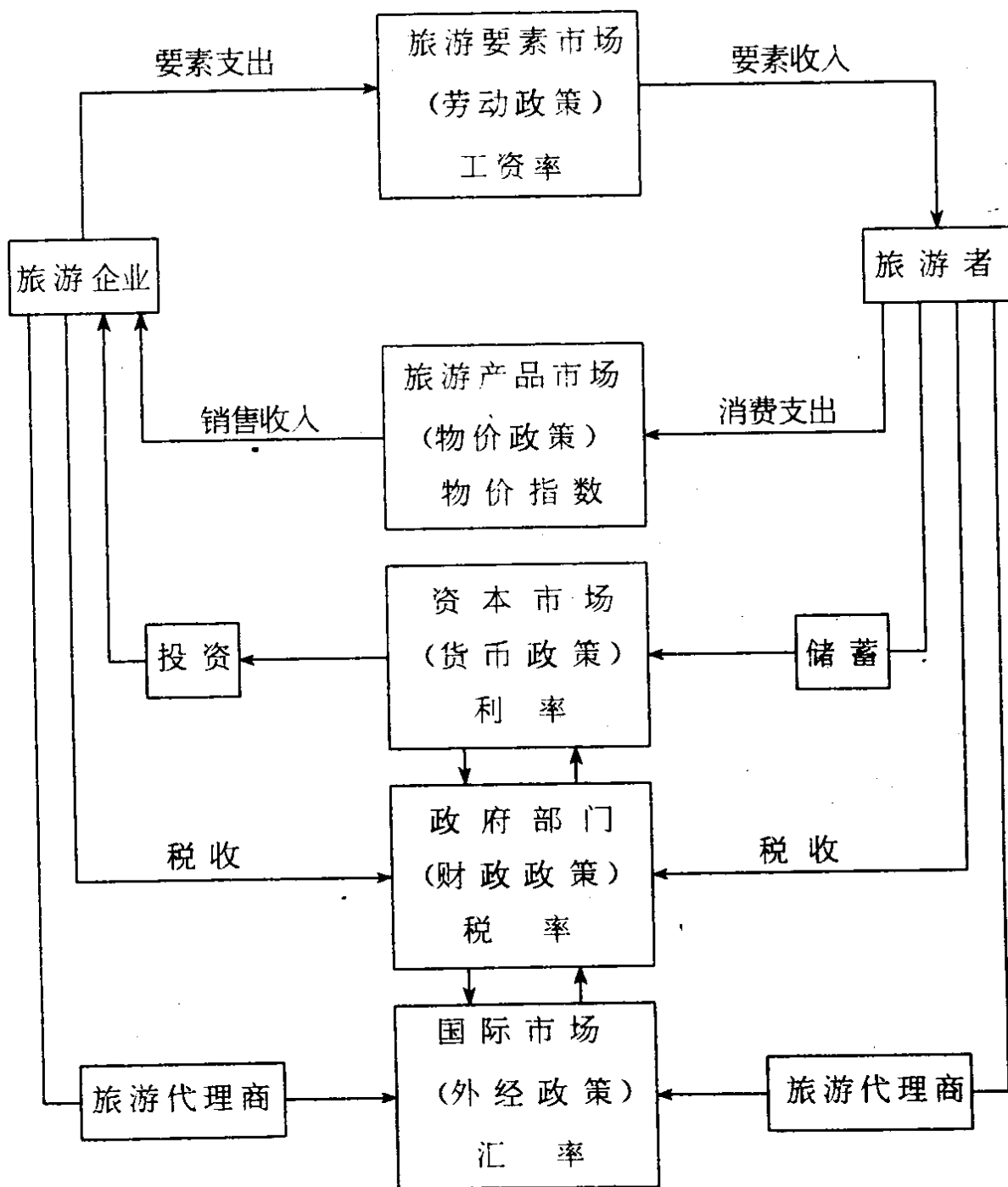


图 1—1 宏观旅游经济模型

宏观旅游经济是一个多方面、多层次的大系统,各总量之间存

在着极为复杂的经济联系。宏观旅游经济分析简化模型以旅游要素市场总量、旅游商品市场、资本市场,以及政府的调控和国际经济形势为关键来分析旅游企业和旅游者个人在宏观经济整体中所处的位置及在调控企业生产中的作用。

旅游要素市场通过旅游企业购买生产要素(如劳动力、技术、资源、才能等等),使企业形成生产成本和要素支出,而对要素拥有者来讲则形成要素收入和消费基础。

旅游产品市场则通过企业的销售行为和旅游者的购买行为使旅游者形成消费支出及企业的消费收入和再生产的基础。

资本市场是旅游企业生产的灵魂,旅游者将收入的一部分进行间接投资储蓄进入银行,同时企业则通过银行贷款获得进行生产的必需资金。当然,从投资的渠道来看,旅游者也不完全通过银行投资,也进行直接生产性或其他领域的投资,而旅游企业也不单一重复原生产过程,可以从事长期或短期的间接投资。

政府在宏观旅游经济运行过程中,进行协调、控制方面的管理,而且可以只通过税收一种形式,就可以控制市场的发展方向。

国际市场是旅游业发展的一个重要方面,是旅游企业需要大力开拓的市场,国际旅游的发展可以为国家、企业带来进一步发展的硬通货。

第二节 宏观旅游经济发展的两途径

由于旅游业所具有的独特的产品出口形式,因此,要求宏观旅游经济系统必须是一个开放的大系统,这样才能很好地发展和开拓旅游市场的境外部分,它是一个国家旅游市场的重要组成部分。对于外汇稀缺的国家、地区、企业来讲,旅游境外市场尤为重要,实际上任何国家都在不同程度地对外开放。从国家旅游经济发展的途径来看,根据系统的封闭与开放,可以划分为累积式增长和引进

增长两种形式。

累积式增长注重强调的是封闭系统内旅游业所进行的生产加工、消费的全过程,实现旅游经济的逐渐累积。导致封闭系统累积式增长的关键在于劳动创造新价值,是新价值的逐步积累。

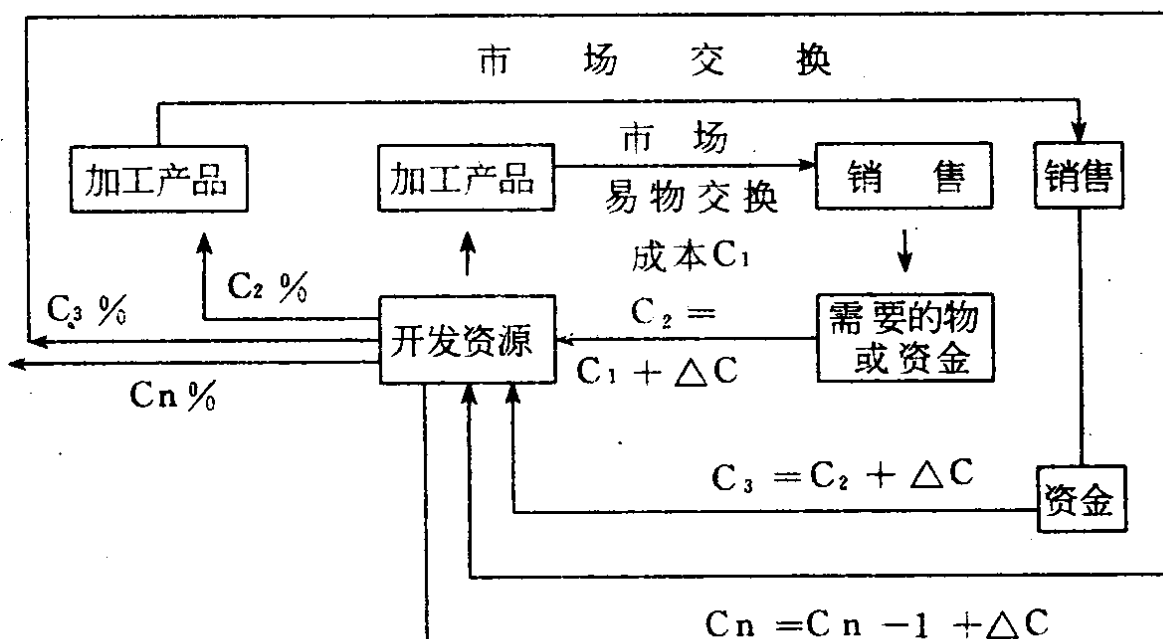


图 1—2 累积式增长机制

引进增长则强调的是通过发展国际旅游业和旅游业的国际合作化而引进资金使得境外财富的流入,使国家有了财富的净收入,从而使国家财力不断增强。

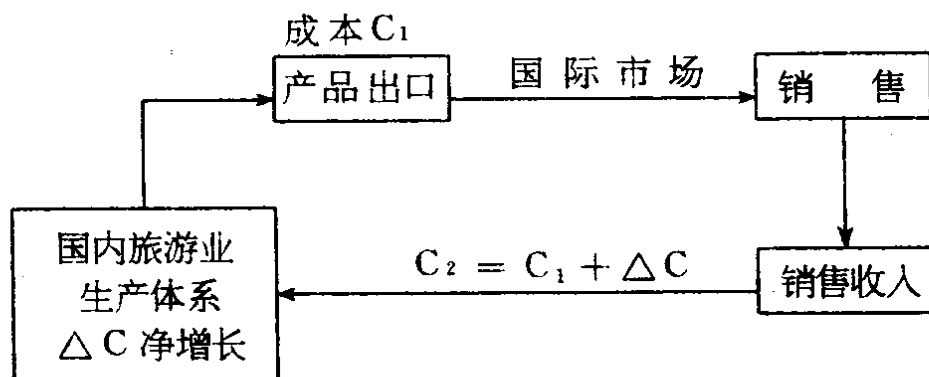


图 1—3 引进式增长机制

可见封闭式积累或增长与引进增长是旅游经济增长的不同途径。因此,对于宏观经济增长来说,两种方式必须有机结合起来。在

旅行社和旅游代理商的合作下,旅游产品在国际市场上销售其获得财富净增长的途径与引进增长的途径是一致的,这就是说旅游业只有在开放的经济系统中才能顺利发展。

从我国旅游业的发展历程中也可以清楚地看到这一点,根据国家经济政策封闭与开放的程度来划分,可以粗略划分为两个阶段:

表 1—1 改革开放 14 年旅游经济增长阶段

年份	入境 总人数 (万人)	其中 外国人	外汇收入 (万美元)	年增长 (%)	国内总 人次 (亿人数)	年增长 %	收入 (亿人民币)	年增长 %
1978	181	23	26290					
1979	420	36	44927	70.9				
1980	570	52	61665	37.3				
1981	776	67	78491	27.3				
1982	792	76	84317	7.4				
1983	947	87	94120	11.6				
1984	2281	113	113134	20.2				
1985	1783	137	125000	10.5	2.4		80	
1986	2281	148	153085	22.5	2.7	12.5	106	32.5
1987	2680	173	186151	21.6	2.9	8.0	140	30.0
1988	3169	184	224611	20.7	3.0	3.5	187	33.0
1989	2450	146	186049	-17.2	2.4	-20.7	150	-20.0
1990	2746	175	221758	19.2	2.8	15	170	13.0
1991	3334	270	284000	28.0	3.0	7.1	200	17.6

从 1949 年到 1978 年这一阶段,我国旅游业基本处于零状态,处在封闭的国家经济体系中,旅游业不作为一种经济产业存在,而是以一种接待、民间交流、政治媒介、学术交流等形式存在的。

从 1978 年至今,这一阶段是我国旅游业大力发展的十几年。自 1978 年改革开放以来,我国丰富的旅游资源正在逐步转化为现

实的经济优势,我国旅游业从萌芽起步到初具规模,各个方面都取得了突出的成绩。值得提到的是,1986年旅游业被正式列入国民经济计划,确立了旅游业在国民经济体系中的地位,完成了向经济性产业的转变。

但在这一过程中,我国旅游业的发展出现了两次大的起落。一次是在发展之初的1982年,外汇收入增长率由27.3%下跌到7.4%,整整下降了20个百分点;第二次是1989年,外汇收入增长率由1988年的20.7%下跌到-17.2%,下降37.9个百分点,波动幅度巨大。这两次波动是由不同的原因导致的,且形成不同的影响程度。第一次波动主要原因在于世界经济的不景气所带来的世界旅游市场的衰退,但是由于我国旅游业处于发展初期,所以这种影响只表现为增长率下降,并没有给旅游业的发展带来大的波动;第二次波动主要是由于1989年国内“六四风波”引起的国内旅游业的波动,使国际、国内旅游发生大幅度滑坡。由于我国旅游业的发展已形成了一定的规模且呈现出相当刚性的旅游业结构,如大批高档次的涉外酒店和大量高档次的涉外接待设施、设备,不能简单地大面积转向国内旅游消费市场,承担不了旅游市场的波动。另一方面则说明了我国旅游企业规模还小,没有形成企业国际化和较大的企业集团,如饭店集团等。集团式旅游企业可以通过广阔的多渠道客源市场抵御充满风险的市场。

第三节 宏观旅游经济分析的五大平衡

旅游业的对外贸易和涉外性直接改变了旅游企业的生产性质以及相应的产业和产业主体的关系,也影响到各个部门的供求总量及其构成。综合起来,宏观旅游经济存在着五大平衡。

旅游要素市场:主要指劳动力市场,通过工资率和劳动政策,调整劳动力的总供给和总需求,达到产品均衡。在旅游企业内部,

工资率的关键在于比价系统,主要包括同一地区同一类型不同档次旅游企业工资比;同一类型同一档次旅游企业工资比;同档次不同酒店同一部门工资比;同一企业不同部门工资比。它是控制劳动力流动的重要指标,也是饭店内部管理的重要内容。

旅游产品市场:主要指消费品市场通过物价指数和物价政策,调整产品的总供给和总需求,达到产品平均。这一点在旅游企业经营过程中显得尤为重要。1989年下半年,旅游业发生滑坡,我国饭店客房总供给量远远大于社会总需求量,接待能力大量过剩,在竞相压价竞争的过程中,国家受到了很大损失,从而不得不制定最低保护价格制度。而且在我国就是旅游旺季,一些地区旅游产品也不平衡,如西安、桂林等城市,饭店接待能力仍有剩余,这就表现出旅游产品市场的不平衡。

旅游资本市场:指用于投资的资本市场,通过利率和货币政策调整货币的总供给和总需求,达到货币平均。在旅游产品不平衡国家、地区就需要通过利率、货币等资本控制手段来加以调整。

政府收支平衡:主要指政府的税收和支出,主要通过税率和财政政策,达到财政平衡。

国际市场平衡:主要指旅游行业的外汇收支平衡。每年旅游业收入很大一批外汇,同时旅游业每年要向外国购买饭店的一些用品和设备、设施,花费很大一批外汇,因此要求外汇的收支要达到平衡。

第四节 宏观旅游经济的有效需求与总需求

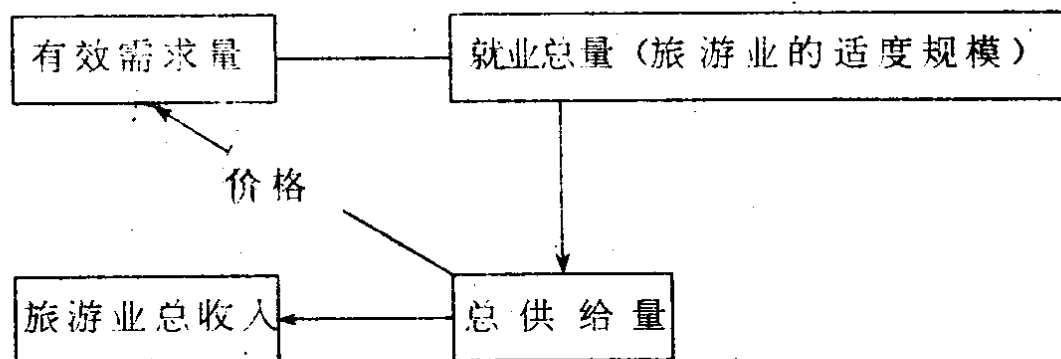


图 1—4 有效需求与总需求

在旅游市场上,旅游者或社会对旅游产品的需求量和投资需求量之和称之为市场总需求量。投资需求量就是市场亟待开发的需求量,是潜在需求量,需要企业进一步投资才能形成;而旅游者对旅游产品的需求量则是市场上现实需求量,因而两者构成市场总需求。

有效需求量是总需求与总供给相等时的需求量。

旅游产品的需求主要取决于两个因素,分别为边际消费倾向(marginal propensity to consumer)和收入水平。所谓边际消费倾向,即每增加一定收入中用于消费的比例,表示出全社会的消费习性,更能衡量旅游产品的消费比例;而收入水平在边际消费倾向的基础上直接影响旅游产品的消费总量。

而市场投资需求量则主要取决于资本边际效率和市场利率的大小。所谓资本边际效率就是指增加一笔投资预期可以得到的利润率。因此,边际消费倾向、资本边际效率和流动性偏好(市场利率)通称为人类心理的三大法则。