

新时空

新视野

新探索

旅游管理丛书

陈肖静◎主编

旅游企业战略管理

LY YOU QI YE ZHAN LUE GUAN LI



合肥工业大学出版社
HEFEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

中国企业管理案例与经验

中国企业战略管理

中国企业管理案例与经验



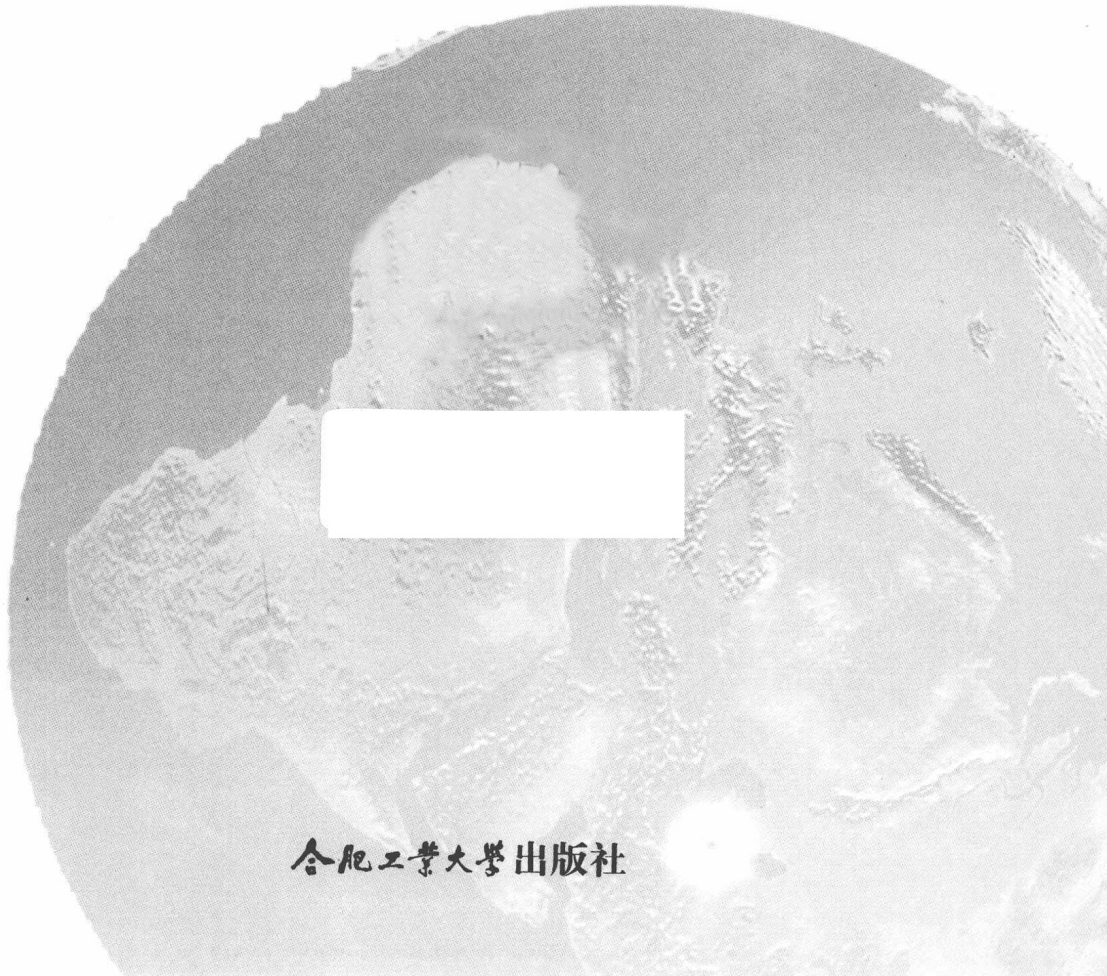
中国商务出版社
CHINA BUSINESS PRESS

◆ 本著作由扬州大学出版基金资助

◎ 新时空 新视野 新探索 旅游管理丛书

旅游企业战略管理

陈肖静 主编



合肥工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理/陈肖静主编. —合肥:合肥工业大学出版社,2013. 1
(新时空·新视野·新探索旅游管理丛书)

ISBN 978-7-5650-1196-2

I. ①旅… II. ①陈… III. ①旅游企业—企业管理—战略管理 IV. ①F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 005440 号

旅游企业战略管理

陈肖静 主编

责任编辑 朱移山 金 伟

出 版	合肥工业大学出版社	版 次	2013 年 1 月第 1 版
地 址	合肥市屯溪路 193 号	印 次	2013 年 1 月第 1 次印刷
邮 编	230009	开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
电 话	总 编 室:0551-62903038	印 张	16
	市场营销部:0551-62903198	字 数	278 千字
网 址	www. hfutpress. com. cn	印 刷	安徽江淮印务有限责任公司
E-mail	hfutpress@163. com	发 行	全国新华书店

ISBN 978-7-5650-1196-2

定价: 35.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社市场营销部联系调换。

前 言

美国未来学家托夫勒曾经说过：“没有战略的企业就像在险恶气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴雨中穿行，最后很可能迷失方向。即使飞机不坠毁，也不无耗尽燃料之虞。”战略问题是关系到旅游企业长期性、全局性和方向性的重大决策问题。

我国旅游企业已全面进入战略制胜的时代。旅游企业战略管理是旅游企业高层决策者根据旅游企业的特点和对内外部环境分析，确定企业的总体目标和发展方向，制定并实施企业发展总体规划的动态过程。随着社会经济的发展，旅游企业间竞争日趋激烈，经营环境日益复杂，旅游企业迫切需要将日常管理与战略谋划结合起来进行更高层次的战略管理，即进行战略思考与谋划，确立战略目标，实施战略决策。由此，才能用战略的眼光和战略的思维，高瞻远瞩，未雨绸缪，运筹帷幄之中，决胜于千里之外。

目前，学界关于旅游景区、旅行社、饭店等旅游企业日常管理的微观性研究著作较多，但对旅游企业从战略的视角进行总体谋划的宏观性研究成果较为匮乏。本书吸收了国内外战略管理理论研究的最新成果，并结合旅游企业的特点，将战略管理的基本方法与旅游企业的实践有机结合，系统阐述了旅游企业战略管理的基本原理与架构。

本书共分八章，具体包括旅游企业战略管理概述、旅游企业经营环境分析、旅游企业战略制定与选择、旅游企业基本竞争战略、旅游企业成长战略、旅游企业稳定型与防御型战略、旅游企业战略实施、旅游企业战略实施的控制与评价等内容。本书采用理论讲授和案例分析相结合的方法，着力培养学生的战略管理与战略实践能力。该著作不仅可作为旅游管理专业本科与研究生核心课程教材，也可作为旅游景区、饭店、旅行社等旅游企业职业经理人培训教材。

本书力图体现以下特点：

(1) 内容的新颖性。本书在系统阐述旅游企业战略管理基本理论的同时，着力探索旅游企业发展的焦点与热点问题，精选最新案例追踪我国旅

游企业战略的最新变化。

(2) 实践的指导性。本书力求将旅游企业的发展特点、战略管理的核心理念与学生认知规律有机结合,着力推进两个转变:第一,转变以知识教育为中心的教育思想,强化学生专业知识的应用能力。第二,转变以继承为中心的教育思想,培育学生具有战略家般成熟的价值理念、性格特质与管理艺术。

(3) 学习的思考性。本书详细阐述与系统剖析了旅游企业战略的制定、选择、实施、控制与评价等问题,并通过案例教学与问题探究提升学生旅游企业问题的战略诊断力与分析力。

本书由扬州大学陈肖静副教授担任主编,主要负责编写提纲、编写要求的设计与全书内容的充实、修改与统稿。具体编写分工如下:第一章的第二、三节由黄春宇编写;第二章由陈肖静编写;第三章的第一、三节、第四章、第五章、第六章由季艳编写;第一章的第一节、第七章、第八章的第一、二、三节由庞山山编写;第三章的第二节与第八章的第四节由夏金花编写。

本书借鉴了诸多专家、学者的论著和研究成果,在此致以诚挚的谢意。由于学识、能力与时间所限,书中难免会有疏漏与错误,敬请各位专家和读者批评指正。

陈肖静

2012年10月于扬州

目 录

前 言	(001)
第一章 旅游企业战略管理概述	(001)
第一节 旅游企业与企业战略	(001)
一、旅游企业分类与产品特征	(002)
二、企业战略的认知	(008)
第二节 旅游企业战略	(016)
一、旅游企业战略的概念	(018)
二、旅游企业战略的特征	(020)
三、旅游企业战略的要素	(021)
四、旅游企业战略的使命	(022)
第三节 旅游企业战略管理	(028)
一、旅游企业战略管理的理念	(029)
二、旅游企业战略管理的原则	(030)
三、旅游企业战略管理的框架	(031)
第二章 旅游企业经营环境分析	(033)
第一节 旅游企业外部环境研究	(033)
一、旅游企业宏观环境分析	(045)
二、旅游企业行业环境分析	(051)
第二节 旅游企业内部实力研究	(053)
一、旅游企业竞争对手分析	(054)
二、旅游企业自身竞争力分析	(059)
第三节 旅游企业经营环境 SWOT 分析方法	(065)

第三章 旅游企业战略的制定、评价与选择	(065)
第一节 旅游企业战略的制定	(065)
一、旅游企业战略制定的原则	(067)
二、旅游企业战略制定的过程	(068)
第二节 旅游企业战略的评价	(072)
一、旅游企业战略评价的任务	(074)
二、旅游企业战略评价的过程	(074)
第三节 旅游企业战略的选择	(076)
一、战略选择的方法	(078)
二、影响旅游企业战略选择的因素	(083)
三、模态性战略选择	(085)
第四章 旅游企业基本竞争战略	(088)
第一节 成本领先战略	(088)
一、成本领先战略的内涵	(090)
二、成本领先战略实施的条件与路径	(091)
三、成本领先战略评价	(095)
第二节 差异化战略	(096)
一、差异化战略的内涵	(098)
二、差异化战略的实施条件与路径	(099)
三、差异化战略评析	(105)
第三节 目标集聚战略	(106)
一、目标集聚战略的内涵	(107)
二、目标集聚战略实施的条件与步骤	(108)
三、目标集聚战略评析	(111)
第五章 旅游企业成长战略	(113)
第一节 加强型战略	(114)
一、市场渗透战略	(116)
二、市场开发战略	(119)
三、产品开发战略	(125)

第二节 一体化战略	(128)
一、纵向一体化战略	(130)
二、横向一体化战略	(133)
第三节 多元化战略	(135)
一、多元化战略的概念及内涵	(138)
二、多元化战略的类型	(139)
三、旅游企业实施多元化战略的意义	(141)
四、旅游企业实施多元化战略的途径	(142)
五、旅游企业采取多元化战略应注意的问题	(144)
第六章 旅游企业稳定型与防御型战略	(146)
第一节 稳定型战略	(146)
一、稳定型战略的概念与特征	(148)
二、稳定型战略的类型	(149)
三、稳定型战略的适用条件	(150)
四、稳定型战略的利弊分析	(151)
第二节 防御型战略	(152)
一、防御型战略的概念与特征	(154)
二、防御型战略的类型	(155)
三、防御型战略的适用条件	(157)
四、防御型战略的利弊分析	(158)
第七章 旅游企业战略实施	(159)
第一节 旅游企业战略实施	(159)
一、战略制定与战略实施的关系	(161)
二、旅游企业战略实施的原则及模式	(163)
三、旅游企业战略实施应注意的问题	(167)
第二节 旅游企业战略实施的影响因素	(169)
一、组织结构和战略实施	(170)
二、领导和战略实施	(178)
三、激励机制和战略实施	(181)
四、企业文化和战略实施	(187)

第八章 旅游企业战略实施的控制与评价	(195)
第一节 旅游企业战略实施控制概述	(195)
一、旅游企业战略实施控制的概念与内容	(198)
二、旅游企业战略实施控制的类型	(199)
三、旅游企业战略实施控制的意义与条件	(200)
第二节 旅游企业战略实施控制的主体	(201)
一、高层领导者的影响力	(204)
二、中层经理人的控制力	(207)
三、基层管理者的执行力	(209)
第三节 旅游企业战略实施的控制机制	(212)
一、旅游企业战略实施控制系统	(213)
二、旅游企业战略实施的控制过程	(215)
三、旅游企业战略实施的控制方法	(217)
第四节 旅游企业战略实施的评价	(226)
一、旅游企业战略实施评价的基本活动	(228)
二、旅游企业战略实施评价的准则	(230)
三、旅游企业战略实施评价的内容	(231)
四、平衡计分卡——卓有成效的战略实施评价方法	(236)
参考文献	(242)

第一章 旅游企业战略管理概述

第一节 旅游企业与企业战略

▲ 案例导入

香格里拉：激励他人共建 CSR 生态链^①

“香格里拉”无论在藏语还是其他语言中均是人们梦想中的桃花源地。

“香格里拉”一词，最早源于1933年美国小说家詹姆斯·希尔顿（James Hilton）在小说《失去的地平线》（Lost Horizon）中所描绘的一块永恒和平宁静的土地，它是有雪峰峡谷、金碧辉煌且充满神秘色彩的庙宇、被森林环绕着的宁静的湖泊、美丽的大草原及牛羊成群的美妙所在。继承了对香格里拉梦境的追寻，马来西亚华商郭鹤年家族创办的香港上市酒店建设公司——香格里拉酒店集团，同样被赋予了这个名字。

香格里拉自品牌创立以来一直积极践行自己的企业社会责任，更于2010年聘用了专业人士，启动了体现自身社会责任的“可持续发展”计划。

香格里拉将价值观和愿景融入未来的战略计划中，开展了全面的企业社会责任（Corporate Social Responsibility）项目。其未来的战略计划目标包括教育员工、改善运营实践、减少废弃物的产生、支持当地社区发展以及激励客人参与环保行动等。香格里拉（亚洲）执行董事及主席郭孔演在集团的可持续发展报告当中说：“这些目标归根结底都是为了一个共同的愿望——我们希望香格里拉担负起创造美好未来的责任并希望激励其他人与

^① 马可佳：《香格里拉：激励他人共建 CSR 生态链》，《第一财经日报》2011年11月16日。

我们一起努力。”

一、从大环境到小环境

香格里拉自成立之后便一直快速发展。到目前为止，其在全球不同市场共有 72 家酒店，其中只有 18 家是与第三方签订协议后由香格里拉代为管理。这些酒店遍布亚太地区、欧洲、北美和中东，总客房数量超过 30000 间。这样一个庞大的酒店集团，一举一动自然有着非同寻常的影响力。

企业的社会责任不仅在于做正确的事，还在于做最有利于利益相关者的事。在香格里拉，CSR 是多层面、多维度的企业行为，这不仅仅是一两件善事，而是一种全方位可持续的自律和善举。具体而言，包括环境、员工、健康和安全、供应链和利益相关者等。

从大处着眼，香格里拉致力于改善赖以生存的自然环境，从珊瑚礁到雨林、从海龟到红猩猩等都属于香格里拉倡导社会一起关注的保护对象。从自身着眼，香格里拉和国际专业机构合作，从内部的建筑到日常的工作习惯，建筑的节能减排、选用无污染可降解的酒店日用品、促进酒店自身的生态循环，营造良好的内部生态环境系统。

比如，尝试推广绿色会议项目，就是减少会议中能源的浪费和二氧化碳的排放；与 EarthCheck 一起制定富有挑战性的二氧化碳减排目标。

二、格外注重人文关怀

由于香格里拉每家酒店的企业社会责任实践都与所在地区情况密切结合，因此各种人文关怀项目也显得各具特色。

2010 年，香格里拉增加了三家新酒店，其中一家为位于欧洲的旗舰店——巴黎香格里拉大酒店。另外，还有两家商务酒店也已启动。在招工中，人力资源部门所做的日常工作中，尽可能解决残疾人的就业机会是一个重要的目标。目前在整个集团，残疾员工的就业比例达到 1.46%。为了帮助员工更加注意职业健康安全，加强自我保护意识，每家酒店增加了多种健康讲座。

此外，香格里拉旗下的每家酒店都有各自的人文关怀项目，用切实有效的方式为当地社区提供帮助。这项工作内容多样、目标明确，包括为需要做心脏手术的儿童筹集资金、帮助改善当地学校的教育水平和基础设施等。同时，也为年轻人提供酒店工作技能方面的培训，经过 5~10 年的培养，参加培训的人将在自立自强和富有责任心等方面有额外的收获。

比如，马来西亚哥打京纳巴鲁香格里拉丹絨亚路度假酒店就一直坚持与当地的 Seri Mengasih 特殊教育学校合作，为那里的 100 多名存在智力和

身体缺陷的儿童提供帮助。

类似的善举也发生在中国吉林省伊通县，每年有20%的中学生因经济困难而辍学。长春香格里拉大酒店承诺，力争通过提供强大的基础教育设施在2015年将此数据降低到10%。该酒店于2008年筹集资金，2009年援建新学校，截至2010年已有140多名学生在该校入学。

这与香格里拉集团的核心价值观“真诚质朴、彬彬有礼、乐于助人、温良谦恭、尊重备至、无私奉献”不谋而合。为了带动社会各界积极参与企业社会责任，香格里拉集团强烈要求合作伙伴和供应商也遵循企业社会责任。通过共同的价值观来维持一条负责任的供应链，在保持自身独特的竞争优势前提下，使员工、客人和业务伙伴感到自豪与自信。

“改善、充实、关怀”。CSR的利益相关者都从中受益，香格里拉的CSR生态链，正逐渐成形。

▲ 问题探究

一、结合案例，收集并了解香格里拉酒店的基本资料。想一想，香格里拉是什么样的企业，它具有哪些特征？香格里拉激励他人共建CSR生态链是否是其实施的一项企业战略？

二、企业战略的含义是什么？旅游企业战略与一般企业的战略有什么不同？

▲ 知识拓展

自从1845年托马斯·库克创办第一家旅行社以来，旅游企业迅速发展，成为旅游业中最活跃的力量。旅游企业一般指为旅游者的旅游活动提供产品和服务的企业，主要包括景区景点、旅行社、饭店、餐馆、旅游交通、旅游网站、旅游资讯等企业。

一、旅游企业分类与产品特征

（一）旅游企业的分类

1. 旅游企业的概念

企业这个名词是由英文“Enterprise”翻译过来的，它的原意代表一种进取和冒险的精神。企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者，因而是非常重要的市场经营主体。在市场经济中，企业就是通过从事商品生产、流通和服务等经济活动来满足社会需要从而获得盈利，且具有法人资格的经济组

织。企业作为特殊的资产，具有盈利性、持续经营性、整体性等特点。

旅游企业的产生与旅游业的发展是密切相关的。对于旅游的理解不同，也使得人们对什么是旅游企业有着不同的理解。

人们通常理解的旅游是指离开自己的常住地到异地开展的观光游览和休闲度假活动。从这个意义上讲，旅游企业通常是指主要和直接为旅游者的旅游活动提供产品和服务的企业，包括旅行社、旅游饭店、旅游景点和旅游交通四大类企业。还有一些企业，如餐馆和商店除满足旅游需求外，又和非旅游需求密切相关，这类企业通常被界定为与旅游相关的企业。

随着旅游形式的日益多样化、参与人群的大众化，“旅游”所包含的意义也越来越广泛，相对于“游”来说，更加强调“旅”的含义。由于人们的旅行活动本身就伴随着大量的浏览和消遣休闲活动，旅游已经成为人类的基本需求之一，世界旅游组织甚至将旅游定义为“人员的移动(movement of people)”。从这个意义上讲，旅游企业的内涵可扩展成为人们外出旅行提供产品和服务的企业，除了传统的旅行社、旅游饭店、旅游景点和旅游交通之外，还包括餐饮服务、会展策划、汽车租赁等。根据其所服务对象及与旅游活动的关系，可以将其分为供应商、运输商、中间商三大类。旅游供应商包括饭店、餐饮、邮轮公司、博彩、汽车租赁公司和旅游景点等；运输商包括航空公司、轮渡服务公司、铁路部门、汽车公司等；中间商包括旅行社、旅游企业部门、奖励旅游策划机构、会议策划机构等。各种旅游组织与旅游管理机构 and 部门共同组成了旅游业的宏观系统。^①

由此我们认为，旅游企业是利用旅游资源和旅游设施，为旅游者提供观赏和愉悦性的产品和经历，从事相关旅游经营活动的营利性的且相对独立的经济实体。

2. 旅游企业的分类

旅游企业涉及为旅游者提供吃、住、行、游、购、娱等全方位的产品与服务，根据不同标准可将旅游企业分为不同的类型。

(1) 按与旅游活动的密切程度划分

旅游企业可分为直接旅游企业、间接旅游企业和旅游配套企业三大类。^②

① 陈继祥，王家宝：《旅游企业战略管理》，旅游教育出版社2006年版，第8页。

② 蔡万坤，袁宗堂：《中国旅游企业管理大全》，经济管理出版社1992年版，第3页。

直接旅游企业是直接和专门经营旅游业务的企业,如旅行社、旅游景区、饭店、旅游汽车公司等,他们是旅游企业的主体。

间接旅游企业是指那些除为旅游者服务外,同时也为社会其他部门和人员服务的企业,如商店、歌舞厅、影剧院、公共交通运输等企业,它们在旅游经济活动中也发挥着非常重要的作用。

旅游配套企业是为旅游企业提供配套产品和服务的相关企业,如装饰公司、食品饮料和旅游商品的生产企业、建筑企业以及为旅游企业提供设备和供应服务的其他企业等。

(2) 按使用的主要经营资源划分

旅游企业可分为资本密集型旅游企业和劳动密集型旅游企业。判断旅游企业是资本密集型或是劳动密集型主要从三方面来衡量:一是企业投入的技术装备等固定资产和劳动力配合比例的高低,即每个劳动力占用固定资产的多少;二是企业生产经营成本中劳动消耗所占比重的大小;三是企业资本有机构成的高低。

资本密集型旅游企业相对劳动密集型旅游企业而言,是指技术装备程度高且用人相对较少的旅游企业。在我国旅游企业中,饭店、公寓、大型游乐场等,大多属于资本密集型企业。资本密集型旅游企业一般具有服务项目齐全,设备舒适豪华,安全方便,劳动生产率较高,竞争力强等优点,是我国旅游企业的主要组成部分。

劳动密集型旅游企业是指技术设备程度较低,投资少、用人多、产品或服务成本中劳动消耗比重大的旅游企业。旅行社、旅游商店和旅游配套企业中的部分旅游产品生产企业,包括部分旅游商品以及副食品和食品原材料生产企业,一般都属于劳动密集型旅游企业。它们的技术设备和固定资产投资远远低于资本密集型旅游企业,人均占有的固定资产少之又少。

(3) 按投资主体划分

《中国旅游统计年鉴》将旅游企业分为国有、集体、私营、联营、有限责任、股份合作、股份有限、内资、外商投资、港澳台投资等多种类型。改革开放以来,旅游企业投资已由过去单一由国家投资为主转向多元化发展,尤其是沿海地区,外商投资饭店和港澳台地区投资饭店逐年增加,给旅游企业带来了新的体制和活力。

(4) 按经营规模划分

旅游企业可分为大型旅游企业、中型旅游企业与小型旅游企业。如饭店按客房数的多少来划分其规模,客房数不超过300间的为小型饭店,客房数在300~600间的为中型饭店,客房数在600间以上的为大型饭店。

（二）旅游企业产品的特性

旅游企业作为服务业的重要组成部分，具有不同于一般企业的特点，其所提供的产品也具有不同于一般产品的特点。旅游产品是以有形物质为依托、通过服务产生附加值的产品，如旅行社的咨询与导游服务、饭店所提供的高文化含量的餐饮产品等。很多时候旅游企业并不一定自己生产产品，而是通过各种服务把新的附加值加在原有的有形产品之上从而产生新的、更高的价值。

1. 综合性

从旅游产品的构成来看，旅游产品是由物质产品、精神产品及旅游服务等多种成分构成的综合性产品。从旅游产品的内容来看，它是以旅游线路为内容，凭借多种旅游资源、多种旅游设施和各式各样的特殊旅游服务活动所组成的产品。从旅游产品的形成过程来看，生产或提供旅游产品所涉及的部门和行业众多，除涉及旅游部门中的各个行业外，还涉及不少旅游部门之外的其他国民经济部门与行业。由此看来，旅游产品具有综合性特征。

2. 无形性

旅游产品主要表现为旅游服务。因此，它看不见、摸不着、闻不到，不能“先尝后买”。旅游产品与其他有形的消费品不同，人们在消费之前和消费过程中都无法触摸或感受到它的存在。旅游者花费一定的时间、费用和精力，获取的是一种旅游经历和体验，而这种感受与体验对人们来说是无形的。旅游产品的无形性加大了旅游者的购买风险，也增加了旅行社与旅游者交易的难度。

3. 不可转移性

旅游服务所凭借的旅游资源和旅游设施，无法从旅游目的地运输到客源所在地供游客消费，被运输的对象只能是旅游者。旅游产品进行交换但不发生所有权的转移。旅游者在使用或消费过程中，只是取得在特定的时间和地点内对旅游产品的暂时的使用权。

4. 生产与消费的同步性

旅游产品的生产表现为旅游服务的提供，生产与消费具有同步性。因此，旅游产品生产必须以旅游者来到旅游目的地为前提，即以旅游需求为前提。旅游者直接介入旅游产品的生产过程，并在直接消费中检验旅游产品的数量和质量，并以自己的亲身感受表明他们的满意程度。旅游产品的生产、交换、消费在空间上同时并存，这也决定了旅游产品不可储存。当我们的导游、司机、景点服务人员等，向旅游者提供服务的时候，也正是

旅游者在消费的时候，二者在时间上是不可分离的。

5. 脆弱性

旅游产品的脆弱性，又叫易受影响性或易折性，是指旅游产品价值和使用价值的实现要受到多种因素的制约。构成旅游产品各个部分之间的比例关系是否协调，对旅游产品价值和使用价值的实现影响很大。行、游、住、食、购、娱、卫（含旅游厕所）“七条腿”中，只要有一条腿短了，都会影响旅游经济的健康发展。旅游目的地地理位置、季节变化等自然条件的差异，会对旅游产品价值的实现产生影响；客源国和旅游目的地的政治气候与经济发展水平，也会影响旅游产品的生命和销售。

另外，旅游产品的特点除了有以上五点之外，还有季节性、文化休闲性等特点。

（三）旅游企业的行业特征

旅游企业由于旅游行业的特殊性，有以下一些独特的行业特征：

1. 对国民经济的依赖性和适当超前性

旅游企业一般不创造实物产品，主要是利用旅游设施的空间、设备和国民经济其他部门所提供的产品为旅游者服务。旅游业的基础设施建设、市政工程配套、设备物资配置、旅游者所需各种生活用品的生产和供应，以及水电能源消耗等，都取决于国民经济的发展程度，因此具有很强的依赖性。同时，为了通过发展旅游业来促进国际经济、文化和科技的交流，吸收外汇，积累资金，旅游企业又可以适当超前发展。其超前的程度取决于国民经济的承受能力、外汇偿还能力以及经济增长速度，不能盲目建设。

2. 旅游企业经营的敏感性与波动性

由于旅游活动本身受国内外政治、经济、文化、外交以及汇率变动、恐怖事件、自然灾害、疾病流行等多种因素的影响，旅游企业与经营活动往往具有较强的敏感性。由于旅游消费属于异地进行的非常规生活方式，是一种奢侈消费行为，其需求收入弹性较大。同时，旅游消费受制于旅游者休闲度假安排的时间约束。因此，休闲度假的时间分布特征，必然会造成旅游经营活动的周期性波动。这种波动在发生政治形势剧变、重大自然灾害、传染性疾病、重大旅游安全事故时，表现得尤为明显。

3. 旅游企业之间的依赖性和竞争性

前面已经提到，为了给旅游者提供一次完美的服务体验，旅游企业之间需要密切配合，同时，旅游企业之间具有较强的相互依赖性。就像饭店或度假村的发展离不开旅游交通如铁路、公路和航空部门为其输送旅客。如图 1-1 显示了旅游企业之间以及它们与旅游行业组织之间是如何相互协