

十二五

高等院校旅游学科“十二五”规划教材

夏林根 / 主编

旅游企业管理

夏林根 张懿玮 王立龙 编著

上海人民出版社 格致出版社

旅游企业管理

夏林根 张懿玮 王立龙 编著

3

上海人民出版社 格致出版社

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业管理/夏林根,张懿玮,王立龙编著. —
上海:格致出版社;上海人民出版社,2012
高等院校旅游学科“十二五”规划教材
ISBN 978-7-5432-2153-6

I. ①旅… II. ①夏… ②张… ③王… III. ①旅游企
业-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 188679 号

责任编辑 王亚丽
美术编辑 路 静

高等院校旅游学科“十二五”规划教材
旅游企业管理
夏林根 张懿玮 王立龙 编著

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 苏州望电印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 22.5
插 页 2
字 数 297,000
版 次 2012 年 10 月第 1 版
印 次 2012 年 10 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2153-6/F·567
定 价 38.00 元

编委会

主 编

夏林根 上海市旅游教育分会高校专业委员会秘书长，复旦大学教授，杉达学院旅游系主任

编 委

肖潜辉 国家旅游局人事教育司原司长，上海春秋国际旅行社总经理，教授

何健民 联合国世界旅游组织专家，上海财经大学旅游系主任、教授、博导

杨卫武 中国旅游教育分会副会长，上海师范大学旅游学院院长、教授

许长仁 全国十大旅游营销人物，河南省焦作市旅游局原局长，华山旅游集团总经理

郭鲁芳 浙江省高校旅游学科带头人，浙江工商大学旅游系主任、教授

全 华 国家自然科学基金委员会评审专家，上海财经大学旅游系教授、博导

田 勇 中国旅游未来研究会常务理事，江西师范大学旅游学院副院长、教授

梁玉社 天津商业大学酒店管理系主任、教授，天津市商委商业专家

徐文燕 南京财经大学旅游管理系主任、教授

王秦伟 原上海世纪出版集团格致出版社

作者简介

夏林根，复旦大学旅游系教授，杉达学院旅游系主任，澳门科技大学国际旅游学院博士生导师。主编旅游学丛书、高校旅游管理专业系列教材、高等院校旅游学科“十二五”规划教材，出版《旅游经营管理》、《旅游经营资源概论》、《旅行社经营管理》、《乡村旅游概论》、《旅游目的地概述》、《入境旅游客源地概况》、《出境旅游目的地概况》等著作十多部，主持完成《西沙群岛旅游发展总体规划》等科研项目三十多项。

张懿玮，美国瑞德大学 MBA，上海市晨光计划学者，杉达学院旅游系讲师。

王立龙，上海市晨光计划学者，上海交通大学博士生，杉达学院旅游系讲师。

内容提要

本书以企业管理理论为基础，针对旅行社、旅游酒店、旅游景区景点、旅游车船公司、旅游纪念品商店、会展公司、展览场馆等各类旅游企业的共同特点，阐述了发展战略、地域资源、市场环境、形象设计、品牌建设、时间资源、信息资源、客户关系、服务质量、人力资源、财务资产、公共关系等12个旅游企业管理实践中常见的 basic 问题。

本书为旅游管理、酒店管理、会展经济与管理等本科专业核心课程教材，也可作为旅游企业职业经理人的培训教材。

总序

经过两年多的努力,“高等院校旅游学科‘十二五’规划教材”(以下简称“规划教材”)终于付梓了!

改革开放以来,我国旅游业快速发展,产业规模不断扩大,产业体系日趋完善。以连续遭受金融危机和各种突发事件、不利因素冲击的 2008 年为例,国内旅游人数 17.12 亿人次,收入 8 749.30 亿元人民币;出境旅游 4 584.44 万人次;全国共接待入境游客 1.30 亿人次,实现国际旅游外汇收入 408.43 亿美元;旅游业总收入 1.16 万亿元人民币;全国星级饭店共 14 099 家,拥有床位 293.48 万张;纳入统计范围的旅行社 20 110 家,持有导游资格证书的人员约 61 万;全国各类旅游景区景点 2 万多个,最佳旅游城市 3 座,优秀旅游城市 307 座,旅游强县 17 个;全国旅游从业人员 1 100 多万,加上间接就业人员 6 500 多万,占全社会就业总人数的 7%。入境过夜旅游者人数已经连续五年位居世界第四名;国际旅游外汇收入已经连续三年位居世界第五名。我国已经形成全球规模最大的国内旅游市场和最活跃的国际旅游市场,已经实现由旅游资源大国到世界旅游大国的历史性跨越。

大力发展旅游业是我国的一项基本国策。旅游业是战略性产业,资源消耗低,带动系数大,就业机会多,综合效益好,对提高国民素质、传播中华民族先进文化和文明成果、推进和谐世界建设具有积极作用。当前我国正处于工业化、城镇化快速发展时期,改革开放稳步推进,经济社会持续发展,综合国力不断提升,日益增长的大众化、多样化消费需求为旅

游业发展提供了新的机遇。与此同时,也面临着市场环境复杂多变、市场竞争日趋激烈、保持旅游市场快速增长的困难加大等新情况和新挑战。2009年12月国务院颁布《关于加快发展旅游业的意见》,提出了未来十年我国旅游发展的战略目标:到2015年,旅游市场规模将进一步扩大,国内旅游人数达33亿人次,年均增长10%;入境过夜游客人数达9000万人次,年均增长8%;出境旅游人数达8300万人次,年均增长9%;旅游消费稳步增长,城乡居民年均出游超过2次,旅游消费相当于居民消费总量的10%;经济社会效益更加明显,旅游业总收入年均增长12%以上,旅游业增加值占全国GDP的比重提高到4.5%,占服务业增加值的比重达到12%;每年新增旅游就业50万人;旅游服务质量明显提高,市场秩序明显好转,可持续发展能力明显增强,力争到2020年我国旅游产业规模、质量、效益基本达到世界旅游强国水平。实现国家发展旅游业的战略目标,需要包括整个旅游行业、旅游院校在内的社会各界的共同努力。

大力发展旅游产业,人才队伍建设是关键。旅游业的快速发展,对旅游人才素质提出了新的更高的要求。目前我国旅游业的人才现状与旅游业的发展需要还有相当大的差距,旅游管理人员的数量和管理水平,旅游院校的培养模式、培养体制还难以与迅速发展的旅游业相适应。整合旅游教育资源,加强学科建设,优化专业设置,深化教学改革,提高旅游教育水平,为旅游行业输送更多高素质人才,是旅游院校的基本任务,也是促进旅游业持续快速健康发展,实现世界旅游强国宏伟目标的战略措施之一。

草创于改革开放初期的我国旅游教育事业,蓬勃发展。截至2008年,全国共有高等旅游院校及开设旅游系(专业)的普通高等院校810所,在校学生44万人;另有旅游中等职业学校965所,在校学生40.46万人。我国已经形成了研究生教育、本科教育、专科教育、中等职业教育四个层次,全日制教育、业余教育、远程教育三种方式相结合的旅游教育体制,并呈现出院系(专业)数量迅速增长、办学规模不断扩大的趋势。旅游从业人员的培训工作,正朝着规范化、制度化的方向发展。但是,旅游院校在办学结构、办学特色、课程设置、实践环节等方面,还有不少亟待研究解决的问题。

教材建设是高等院校的一项基本任务,加强旅游学科教材建设是改善提高旅游教育水平的当务之急。我们既要有一支具有较高学术水平的师资队伍,又要若干套有所创新、有所超前、体现时代特色的旅游教材,才有可能培养出适应社会

需要、为行业所欢迎的旅游人才。“规划教材”正是为此目标而设计编纂的。

“规划教材”作为高等院校旅游学科的通用教材,力求学术性与普及性并重,开拓性与稳定性结合,理论性与应用性兼具。为突出旅游学科应用性、实践性的专业特点,作者们站在世界旅游学科的前沿,吸收国内外最新研究成果,关注旅游产业的最新动态,在系统、准确、简明地阐述相关基础理论的基础上,结合案例,适当描述相关的操作程序和方法,还设置了“学习要点”、“复习思考”、“案例点评”、“实训练习”等模块。

高等院校的课程设置,体现了高校各自的办学思想和办学特色。不同的高校可以有不同的课程体系。“规划教材”计划出版三十余种,选题既包括旅游管理、酒店管理、会展经济等旅游学科的专业基础课和必修课,也包括相关专业主要的选修课,是目前国内规模最大、种类最多、涵盖面最广的一套专业教材。

“规划教材”的作者来自全国各地,他们大多是教育部、省级或校级的特色专业或重点专业的教授和副教授,执教的课程不少是教育部、省级或校级的精品课程或重点课程,多年研究讲授某一门课程,积累了丰富的教学经验和资料。此外,还有一些长期任职于旅游主管部门以及大型旅游企业的领导,他们具有丰富的管理实践经验。高等院校教师、行业主管部门专家和大型企业领导三方面的人才相互通力合作,将使用多年获得好评的讲义和多年的管理实践经验整理成书,这是编纂高校教材的一种新尝试,也将使这套教材更贴近旅游界的现实,更具权威性。

“规划教材”主要是为普通高等院校旅游学科,包括旅游管理、酒店管理、会展经济及相关专业的本科教学编写的,同时兼顾了民办高校、夜大学、网络教育、自学考试相关专业的教学需要,还可作为旅游企业高级管理人员培训教材、高职高专院校教学参考用书。我们真诚地希望旅游教育界的专家学者、使用这套教材的老师和学生及时提出批评建议,使其能够不断完善,更适应旅游教育改革的需要。

“规划教材”的编纂出版,得到了上海世纪出版集团格致出版社的大力支持。从选题的确定到书稿的修改,格致出版社提供了许多很有见地的建议,也得到了有关专家学者的鼎力相助,在此深表谢意!

夏林根

于复旦大学光华楼

第一章	旅游企业发展战略管理	001
第一节	旅游企业战略环境分析	001
第二节	旅游企业总体战略分析	010
第三节	旅游企业竞争战略分析	018
第二章	旅游企业地域资源管理	029
第一节	旅游企业地域资源的概念及基本特点	029
第二节	地域资源的类型及其对旅游企业的影响	031
第三节	旅游企业地域资源的利用和开发	043
第三章	旅游企业市场环境管理	049
第一节	旅游企业之间的竞争关系	049
第二节	旅游企业销售渠道的控制	054
第三节	旅游企业售后服务管理	063
第四节	旅游企业诚信市场环境建设	069
第四章	旅游企业形象设计管理	076
第一节	旅游企业形象概述	076
第二节	旅游企业形象设计	085
第三节	旅游企业形象传播	090
第四节	旅游企业形象评估	098
第五章	旅游企业品牌建设管理	111
第一节	旅游企业品牌管理的意义	111
第二节	旅游企业品牌化决策	116

第三节 旅游企业品牌的延伸 127

第六章 旅游企业时间资源管理 144

第一节 时间资源概述 144

第二节 旅游企业时间资源管理的基本内容 145

第三节 旅游企业时间资源管理的主要方法 151

第四节 旅游企业时间资源管理效果评价 158

第七章 旅游企业信息资源管理 166

第一节 信息资源的类型和功能 166

第二节 旅游企业信息资源管理的技术框架和组织结构 173

第三节 旅游企业信息资源管理系统 184

第八章 旅游企业客户关系管理 191

第一节 旅游企业客户关系管理的意义 192

第二节 旅游企业客户关系管理的原则、条件和路径 196

第三节 旅游企业合作伙伴管理 201

第四节 信息时代旅游企业客户关系管理策略 205

第九章 旅游企业服务质量管理 218

第一节 旅游企业服务质量的内涵 219

第二节 旅游企业服务质量管理的方法 224

第三节 旅游企业服务质量管理体系 232

第四节 旅游企业服务质量的评价 238

第十章 旅游企业人力资源管理 248

第一节 旅游企业人力资源管理的本质和原理 249

第二节 旅游企业人力资源管理的基本方法 255

第三节 旅游企业人力资源的开发 264

第十一章 旅游企业财务资产管理 281

第一节 旅游企业财务管理概述 282

第二节 旅游企业资产管理 284

第三节 旅游企业资金管理 290

第四节 旅游企业成本费用、收入和利润管理 296

第五节 旅游企业财务报表管理 302

第十二章 旅游企业公共关系管理 315

第一节 旅游企业公共关系的类型与特征 315

第二节 旅游企业公共关系管理的程序 322

第三节 旅游企业公共关系的协调管理 326

第四节 旅游企业公共关系危机管理 334

参考书目 343

后记 350

第一章

旅游企业发展战略管理

学习要点

战略和战略管理的概念,旅游企业战略环境分析,旅游企业总体战略分析,旅游企业竞争战略分析。

基本概念

战略、战略管理、战略分析、战略选择、战略实施、战略环境、总体战略、一体化战略、多元化战略、集团化战略、成本领先战略、差异化战略、集中化战略

在激烈的市场竞争中,旅游企业要想赢得生存和发展的机会,必须在深入分析企业所处的内外部环境的基础上,实施正确的发展战略和竞争战略。旅游企业的战略管理是全局性的管理,它影响企业的未来发展方向,决定企业的命运。

第一节 旅游企业战略环境分析

一、战略和战略管理

1. 战略

“战略”一词原是军事用语,是指“将军指挥军队的艺术”。20 世纪中期,随着企

业外部经营环境越来越复杂,企业间的竞争越来越激烈,许多企业开始将军事上的战略概念运用于企业的经营管理活动。1965 年,美国学者安索夫(H. I. Ansoff)出版的《公司战略》一书比较系统地阐述了企业的战略问题,这标志着战略管理开始正式进入企业的经营管理领域。

对企业经营管理范畴内的“战略”的概念,目前仍然没有一个统一的定义。西方很多专家学者都提出了自己的见解,表 1.1 罗列了世界上具有代表性的战略的概念。尽管各家对战略的理解有所不同,但有一个共同点,即战略始终围绕着资源、目标和选择等因素展开。

表 1.1 主要的战略定义

序号	学 者	定 义
1	冯·诺伊曼、摩根斯坦(1947)	一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动
2	德鲁克(1954)	管理者确认企业所拥有的资源,并在此基础上决定企业应当做什么
3	钱德勒(1962)	确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现目标进行资源分配
4	安索夫(1965)	一个贯穿于企业活动与产品和市场之间的连续,即产品 and 市场范围、增长向量、协同效果和竞争优势
5	安德鲁斯(1969)	确定企业宗旨、目的和目标的一种模式,以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划
6	迈克尔·波特(1980)	公司为之奋斗的一些终点(目标)与公司为达到它们而寻求的方法(政策)的结合物
7	明茨伯格(1987)	战略是 5 个 P 的组合:计划(Plan)、模式(Pattern)、定位(Position)、观念(Perspective)、策略(Ploy)

旅游企业的战略是在对内外部环境分析的基础上,根据企业的目标而制订的企业发展计划。旅游企业确定战略的目的,是为了在竞争中得到发展并构建自己的核心竞争优势。

2. 战略管理

旅游企业的战略管理,是企业就未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。它包括三个基本阶段:战略分析、战略选择和战略实施。

(1) 战略分析

旅游企业在制定战略的时候,首先需要明确企业经营管理最基本的问题:企业

面临的最关键问题是什么？有什么机会可以利用？有什么资源可以配置？企业的优势和弱势在哪儿？竞争对手如何？如果这些基本问题没有研究清楚，旅游企业制定的战略将无法落到实处并起到应有的作用。战略分析就是研究这些最基本的问题，为制定和选择战略、实施战略做好前期的调研工作。

战略分析主要包括三方面的内容：一是旅游企业生存和发展所处的环境发生了什么变化？这些变化给企业带来了什么样的机遇或挑战？旅游企业必须考虑政治、经济、社会文化等因素对企业发展的影响。旅游企业只有适应环境才能生存，只有利用好环境才能发展。二是旅游企业目前的能力如何？旅游企业要充分了解自身在市场上的地位以及资源情况，明确企业在市场上的优势和弱势。三是旅游企业必须充分考虑各利益相关者的期望。旅游企业发展战略的最终目的是满足利益相关者的需求，因此利益相关者的期望和行为方式会对旅游企业战略的制定、选择和实施产生重要影响。

（2）战略选择

战略选择是指旅游企业确定发展战略的类型。战略的目的是为了解决企业发展问题，实现企业的长远发展。战略选择的框架包括发展方向、发展目标、发展领域和发展能力选择四个方面，具体是指愿景和使命的选择，各种战略目标的选择，产业战略、区域战略、客户战略和产品战略的选择，以及各种职能战略的选择。

旅游企业需要在战略分析的基础上制定各种战略方案，进行战略方案的评估和选择。战略方案的评估主要考察两个方面：一是这些战略方案是否适用于本旅游企业，是否能够充分利用机会和避免威胁，是否能够充分发挥企业优势和克服弱点；二是这些战略方案是否可行，在现有资源和能力的条件下是否能实现这些战略目标，各利益相关者是否能够接受和认可这些方案。战略决策者应当考虑这些方案的收益和可能存在的风险。

战略选择的过程是对各种方案进行比较权衡，进而决定一个较为满意的方案的过程。选择可行的发展战略不仅是理性推理的过程，更重要的是取决于管理者对风险的态度、企业文化及价值观的影响、利益相关者的期望、企业内部的权力及政治关系，以及高层管理者的需要及欲望等。

（3）战略实施

战略实施就是将战略方案转化为具体的战略行动。战略实施需要解决一系列的相关问题，例如，旅游企业如何有效合理地分配资源，如何对组织结构、业务流程

等进行相应的变革,如何设计或变革企业的文化和各项制度,以适应战略的需求。战略的有效实施依赖旅游企业的执行力,如果管理不到位、执行不力,再好的战略也可能达不到预期的效果。

在战略实施过程中,旅游企业还需要实时进行战略控制,保证战略实施的绩效与预期的结果一致。旅游企业需要确定相应的评价内容和评价标准,一旦发现战略实施效果欠佳,就要采取相应的纠偏行动,以保证战略目标的实现。

二、外部环境分析

环境分析是战略管理的基础。政府政策和政治局势的改变、信息技术的迅猛发展、顾客需求的快速转变等外部环境的变化,都会对旅游企业的发展战略产生重要的影响。内部环境如企业的经济实力、人才实力等,决定了旅游企业在战略发展和竞争中的优势和弱势。旅游企业只有在深入分析外部环境和内部环境的条件下,了解所处的经营环境和相对的竞争地位,才能制定最有效的战略。

旅游企业的外部环境主要是总体环境和行业环境。

1. 总体环境分析

总体环境一般包括政治环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和自然环境。

(1) 政治环境

政治环境主要是指一个国家或地区的政治局势、政治关系、法律法规和各项政策制度等。稳定的政治局势和良好的国际关系能够为旅游企业创造有利的经营环境,降低经营的政治风险。国家和地区政府根据发展的需要,会通过各类政策和制度对旅游企业进行规范和引导,旅游企业必须在国家和地区的政策制度的框架内开展经营活动。

(2) 经济环境

经济环境是指国家的经济政策以及旅游企业所在地的社会经济状况,包括经济发展水平、经济体制、经济结构和经济政策等。经济发展水平是指一个国家和地区经济发展的规模和速度,可以用国内生产总值、国民收入、人均国民收入、经济增长速度、就业水平、物价指数等指标来表示。经济体制是指一个国家国民经济的管理制度和运行方式。经济体制确定了政府对企业的管理模式、所有权归属和资源的分配等问题。经济结构主要包括产业结构、分配结构、消费结构、技术结构、劳动力结构等。经济政策是国家和地区在一定时期内为实现一定经济目标

而制定的产业政策、价格政策、投资政策、收入分配政策、就业政策等。经济政策对旅游企业的经营活动起着规范和引导的作用。旅游企业经营者必须了解对企业生存和发展产生重大影响的关键性因素,适应这些因素的变化,充分利用有利的经济因素。

(3) 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的社会结构、社会风俗习惯、信仰和社会价值观、生活方式、文化水平、人口规模与地理分布等。社会文化环境会影响顾客对旅游企业产品的需求类型和需求规模,以及对企业理念和行为的接受和喜爱程度。社会结构主要是指人口结构、城乡结构、社会阶层结构等。旅游企业需要分析处于不同社会结构层次的顾客的需求情况,了解年龄结构、性别结构等社会结构变化给企业带来的影响。社会风俗习惯、信仰和社会价值观、生活方式等社会文化因素往往很难被改变,旅游企业更多的是适应这些社会文化因素,根据地域的社会文化特点改变企业的行为方式和旅游产品。文化水平影响需求层次。人口规模与地理分布等决定需求的类型和规模。世界知名旅游集团纷纷进入中国,很重要的一点就是青睐中国庞大的人口规模和强劲的消费能力。

(4) 技术环境

技术环境主要指与旅游企业有关的技术水平和技术政策。新技术的采用可能给旅游企业创造新的竞争优势,甚至可能带来新的商业模式。旅游企业可以通过新技术提升服务质量,提高生产效率,推出新的产品和服务,促进产品和服务的销售,如遥感技术的应用提高了旅游资源调查的质量和速度,而互联网技术在旅游企业的应用和推广打造了企业与顾客互动的平台,提升了营销的效果。同时,新技术的采用也可能大幅度增加旅游企业的运营成本。旅游企业要综合考虑技术环境所带来的机遇和挑战,以及竞争对手新技术的采用情况。

(5) 自然环境

自然环境是指与旅游企业有关的自然资源和生态环境。现代旅游强调可持续发展,环保既是旅游企业的责任,也是企业经营的方向。景区景点开发和旅游路线设计,尤其要注意对自然生态环境的保护。饭店也需要积极推行绿色饭店标准,降低能耗和对环境的污染。

2. 行业环境分析

旅游行业是旅游企业直接面对的外部环境,是外部环境分析的重点。旅游行

业的竞争态势如何,旅游企业是否应该退出该行业,进入另一个行业,都需要进行深入的行业环境分析。行业环境分析的目的是把握行业的发展现状、发展趋势和内部的竞争格局,从而规避行业环境中存在的问题,寻找行业内的发展机会,确定企业在行业内的地位。

美国哈佛商学院迈克尔·波特(Michael Porter)教授提出的五种力量竞争分析模型是行业环境分析的重要方法。波特认为,每一个企业都会面临来自潜在进入者、替代产品、购买者、供应者和产业内现有竞争者的竞争,这五种力量共同决定了旅游行业的竞争强度和企业的盈利水平。

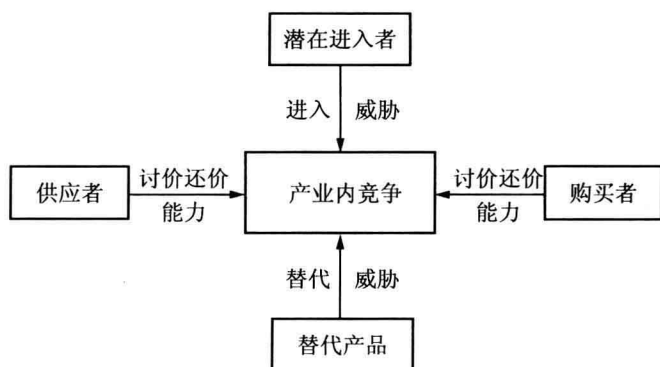


图 1.1 波特五力竞争分析模型

(1) 潜在进入者的威胁

如果投资者认为旅游行业有利可图,它就可能进入这个市场。新进入者会瓜分现有企业的市场份额,导致企业间的竞争加剧;新进入者还会增加市场上产品的供给,从而可能导致市场价格下滑,降低现有旅游企业的利润。对旅游行业而言,潜在进入者威胁的大小取决于本行业的进入障碍,障碍越大,进入的威胁越小,反之则越大。进入障碍主要有以下几种。

① 规模经济。当企业的规模达到一定程度时,能够降低企业的平均生产成本。在规模经济阶段,企业规模越大,就越具有成本优势,越能以更具优势的价格销售产品和服务。如经济型酒店,新进入者往往达不到经济型连锁酒店的规模,生产成本较高,这会抑制投资者进入该市场。

② 产品差异。产品差异是指旅游企业的产品、服务、品牌、形象等已经成为顾客所认可的特色。如果旅游企业具有较高的知名度和良好的企业形象,顾客也已