



中国旅游智库学术研究文库

旅游企业管理理论与实践研究

陈雪钧◎著

Research on the Theory and Practice of Tourism Enterprise Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



中国旅游智库学术研究文库

国家旅游局旅游业青年专家培养计划资助成果

旅游企业管理理论与实践研究

陈雪钧◎著

Research on the Theory and Practice of Tourism Enterprise Management



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业管理理论与实践研究/陈雪钧著. —武汉:华中科技大学出版社, 2017.7

(中国旅游智库学术研究文库)

ISBN 978-7-5680-2773-1

I. ①旅… II. ①陈… III. ①旅游企业-企业管理 IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 095941 号

旅游企业管理理论与实践研究

陈雪钧 著

Lüyou Qiye Guanli Lilun yu Shijian Yanjiu

策划编辑:周 婵 周晓方

责任编辑:梅 莹

封面设计:原色设计

责任校对:李 琴

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:19.25 插页:2

字 数:326千字

版 次:2017年7月第1版第1次印刷

定 价:88.00元



华中出版

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究



出版说明

随着中国步入大众旅游时代，旅游产业成为国民经济战略性支柱产业。在社会、经济、体制转型之际打造中国旅游智库学术文库，可为建设中国特色新型智库做出积极贡献。中国旅游智库学术文库的打造，旨在整合旅游产业资源，荟萃国际前沿思想和旅游高端人才，集中出版和展示传播优质研究成果，为有力地推进中国旅游标准化发展和国际化进程，推动中国旅游高等教育进入全面发展快车道发挥助推作用。

“中国旅游智库学术文库”项目包括中国旅游智库学术研究文库、中国旅游智库高端学术研究文库、中国旅游智库企业战略文库、中国旅游智库区域规划文库、中国旅游智库景观设计文库五个子系列。总结、归纳中国旅游业发展进程中的优秀研究成果和学术沉淀精品，既有旅游学界、业界的资深专家之作，也有青年学者的新锐之作。这些著作的出版，将有益于中国旅游业的继续探索和深入发展。

华中科技大学出版社一向以服务高校教学、科研为己任，重视高品质学术出版项目开发。当前，顺应旅游业发展大趋势，启动“中国旅游智库学术文库”项目，旨在为我国旅游专家学者搭建学术智库出版推广平台，将重复的资源精炼化，将分散的成果集中化，将碎片化的信息整体化，从而为打造旅游教育智囊团，推动中国旅游学界在世界舞台上集中展示“中国思想”，发出“中国声音”，在实现中华民族伟大复兴“中国梦”的过程中，做出更具独创性、思想性及更高水平的贡献。

“中国旅游智库学术文库”项目共享思想智慧，凝聚学术力量。期待国内外有更多关心旅游发展，长期致力于中国旅游学术研究与实践工作研究的专家学者们加入到我们的队伍中，以“中国旅游智库学术文库”项目为出版展示及推广平台，共同推进我国旅游智库建设发展，推出更多有理论与实践价值的学术精品！

华中科技大学出版社

2016年8月





前 言

21 世纪旅游业成为世界上最大和增长最快的产业。旅游企业是旅游行业的基本构成单元和实践载体。在中国建设世界旅游强国的战略目标驱动下，中国旅游企业由小到大、由弱到强，走出了一条具有中国特色的旅游发展道路。新时期研究中国特色的旅游企业理论与实践成为中国旅游学者的时代使命。“我的征途如星辰大海”的座右铭一直鞭策着我不断进取、求索，为促进中国旅游业发展贡献着自己的一份力量。滴水石穿，靠的不是力量而是坚持。而我在研究中国旅游企业的学术道路上也已坚持了十余年的时间。2003 年，我在湖北大学商学院师从马勇教授、魏卫教授攻读硕士学位，因为个人兴趣使然，我选择了旅游企业研究领域，随后在参加工作和在职攻读博士学位期间我都始终坚持这一研究领域，可谓“一见钟情、一生相守”。十余年的学术思考与积淀，让我由懵懂无知的门外汉蜕变成为旅游学的青年学者；其间，我也勤于研究与写作，先后公开发表了百余篇论文、4 本专著教材；特别是在 2011 年我获得国家社会科学基金青年项目立项、2015 年入选国家旅游局旅游业青年专家培养计划人选、重庆市发展研究奖、省部级领导重要批示等标志性成果，这些都是对我十余年默默坚持的充分肯定。梳理个人十余年的研究成果汇集成此书，其既记载了一个青年旅游学者的成长历程，由懵懂无知到意气风发再到成熟稳健，也反映了中国旅游企业的发展进程，由少到多、由小到大、由弱到强。因此，这本专著既是对个人学术生涯的阶段性的总结，又是对中国旅游企业发展历程的阶段性的总结。

本书汇集了我十余年的学术研究成果，根据内容分为旅游企业的战略管理、成长模式管理、品牌管理、人力资源管理、经营管理实践 5 个篇章，可



供旅游学界和业界的专家、学者和管理者学习交流。由于本书收录的论文时间跨度大，每篇论文都有其特定的时代烙印，因此，无论是论文的观点还是论文的论据都需要结合论文当时的年代来理解。当然，个人在学术成长过程中的认识局限以及学识有限等使得本书存在着诸多不足之处，敬请各位读者批评指正。

谨以此书献给所有关怀和关心我的老师、同学、朋友，特别感谢我的妻子李莉女士的付出和奉献！

陈雪钧

2017年2月21日于重庆

目录



一、战略管理篇

饭店集团扩张的动力系统及路径选择研究 /3

旅游产业经济贡献综合评析——以湖北省为例 /13

论我国饭店集团市场战略模型的构建及其具体战略选择 /24

重庆市主城区星级酒店的空间结构特征研究 /32

论旅游企业软实力的形成机制及其构建策略 /41

电子商务环境中的旅游企业虚拟价值链研究 /49

中外饭店集团核心竞争力比较及启示 /56

二、成长模式管理篇

旅游企业集团成长模式选择的影响因素研究 /67

基于价值链视角的旅游企业集团成长动因研究 /83

价值链视角的旅游企业集团成长模式研究 /93



环境演变对中国旅游企业集团成长的影响研究 /100

旅游企业集团成长模式选择实证研究 /107

国内关于旅游企业集团研究的文献综述 /121

三、品牌管理篇

我国饭店集团品牌国际化的障碍与对策研究 /133

论饭店品牌资本构成与经营策略 /140

对我国饭店集团品牌扩张战略的思考 /148

四、人力资源管理篇

员工感知价值对离职意愿影响机制的实证研究

——以饭店新生代员工为例 /157

饭店员工感知价值的概念模型研究 /176

饭店新生代员工感知价值的差异研究

——基于人口学与组织特征变量的视角 /187

员工感知价值图的开发与实证研究 /199

国内外饭店员工离职研究:述评与展望 /208

基于感知价值的饭店新生代员工离职防控研究 /213

饭店员工感知价值的创造路径及策略研究 /224

中国古代管理思想对当今企业的启示 /232

五、经营管理实践篇

世界著名饭店集团成功经营策略解读 /241



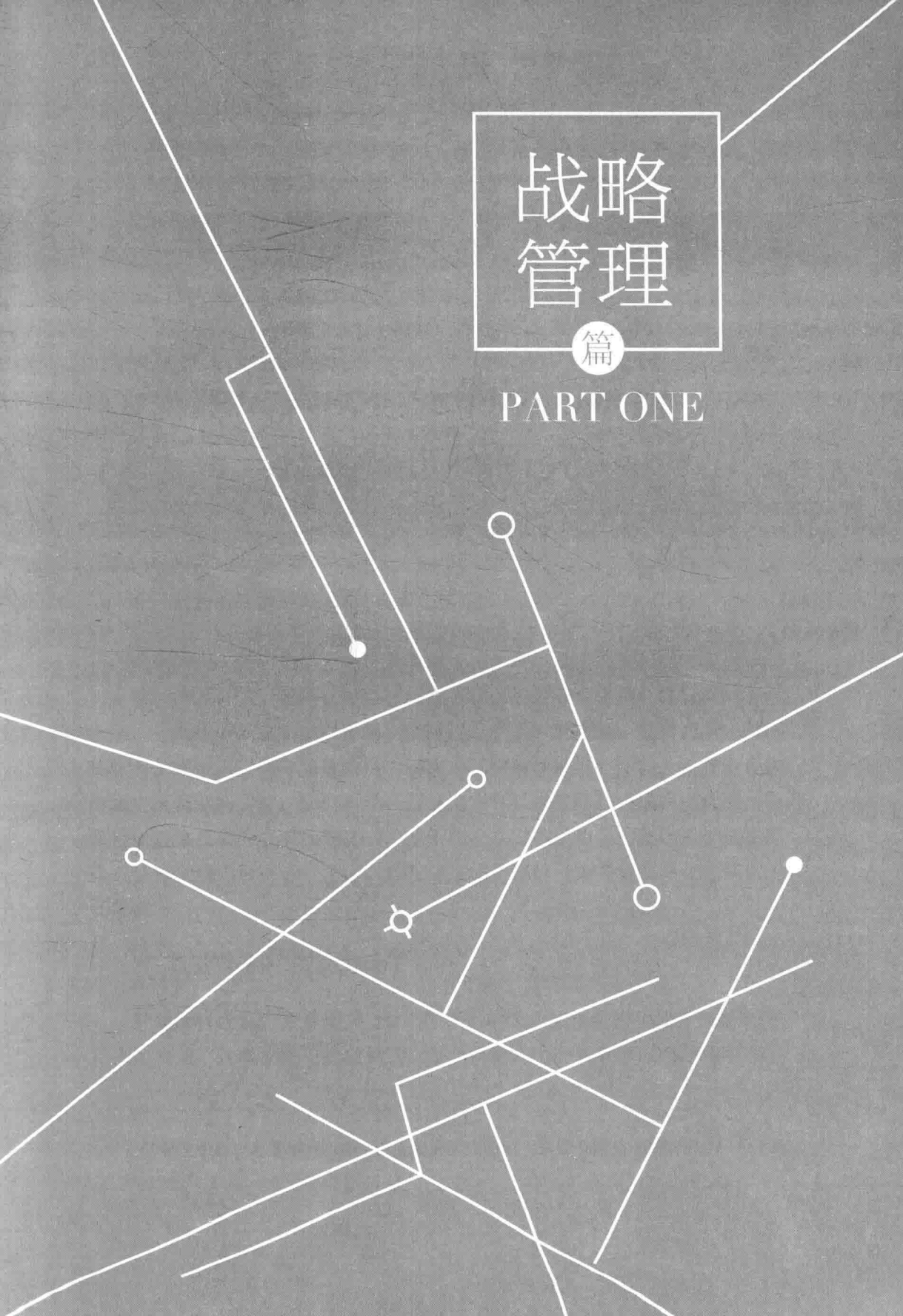
饭店业态创新模式研究 /250
景区升级的三维路径探究 /258
旅游景区品牌传播分析 /263
迪士尼主题公园成功经营策略 /268
新时期旅游景区盈利模式选择 /274
重庆乡村旅游微型企业发展策略 /280
新形势下中国旅游企业集团的成长趋势 /284
参考文献 /288



战略 管理

篇

PART ONE



饭店集团扩张的动力系统 及路径选择研究^①

1 引言

在国外跨国饭店集团全线进入我国饭店市场以及国内饭店业出现严重结构性过剩的背景下,集团化道路已经成为我国饭店业求生存、谋发展的必由之路。虽然我国饭店集团起步晚,但经过二十多年的发展,我国饭店集团迅速壮大,在数量规模与质量效益上均取得了突破性进展。然而,在我国饭店集团快速发展的同时,如何科学、合理地选择扩张战略已经成为困扰国内饭店集团健康发展的主要障碍之一。鉴于此,本文基于为饭店集团科学选择扩张战略提供理论指导这一考虑,对饭店集团扩张的动力系统及路径选择做了初步探讨。

2 饭店集团扩张动力因子分析

扩张的概念有广义和狭义之分。广义上的企业扩张是指企业各种要素(包括人力要素、技术要素、资金要素、组织要素、生产要素等)的集聚和扩散,

^① 论文来源:陈雪钧,马勇.饭店集团扩张的动力系统及路径选择研究[J].人文地理,2007(2).



如企业技术水平改进、劳动者素质提高、竞争能力增强、市场占有率提高、企业规模扩大等。狭义上的企业扩张是指企业组织要素的集聚和扩散,因此又可称为企业组织扩张,如企业规模扩张、空间扩展等。本文所论述的扩张是指狭义的企业扩张。

纵观国内外饭店集团的扩张历程,可以发现影响饭店集团扩张的因素不仅数量繁多,而且关系复杂。因此,有必要首先对影响饭店集团扩张的动力因子做系统性的总结。本文在借鉴其他学者研究成果的基础上,基于主导性原则、借鉴性原则,选择了影响饭店集团扩张的最重要的7个动力因子(软环境力、硬环境力、市场引力、竞争压力、组织协同力、生产经营力和经营资源力)进行深入分析。

2.1 软环境力

软环境力是指具有较强精神性的环境因素,是难以量化却能够被人们所感知的环境因素的总称,具体指政治环境、经济环境、社会文化环境。政治环境是对饭店集团经营活动具有现实、潜在影响的政治力量以及政府部门为对其经营活动加以调控而制定的法律、法规和制度等。它主要包括基本经济政策、产业政策对饭店集团进入区域市场是否给予支持,市场进入门槛是否较高,政府职能部门的工作效率等。地区政治环境是否有利直接关系到饭店集团扩张行为的市场风险。经济环境是指饭店集团进入地区的宏观经济状况,包括人均国民生产总值(gross domestic product, GDP)、经济增长速度、经济发展稳定状况等。地区经济环境良好对饭店集团而言则意味着更多的市场机会和更高的投资收益。社会文化环境是一个地区的社会公众价值观、风俗习惯、教育水平、社会结构、社会行为的综合体现。社会文化因素强烈地影响着饭店集团的经营行为和顾客的消费决策。饭店集团在跨区域、跨国境扩张时只有深入把握国家或地区的社会文化和社会道德观念等文化因素,并把地域文化融入企业文化中,才能获得当地政府部门、社会组织、媒体、社区居民以及消费者的认同与支持。

2.2 硬环境力

硬环境力是指支持饭店集团生产经营活动正常进行的有形物质技术形态的环境因素的总称,通常包括基础设施(如交通、通信)、公共服务等。硬环境



力对饭店集团扩张的影响主要表现在两个方面：首先，具有良好硬件环境地区的经贸活动以及旅游活动频繁，潜在市场机会吸引饭店集团进入该市场；其次，地区拥有齐全、高质量的硬件设施是保障饭店集团生产经营活动正常开展的物质基础。饭店集团在具有良好硬件环境地区新建饭店的成本或运营成本将大大低于硬件环境一般的地区，经营成本的节约将吸引饭店集团进入该市场。

2.3 市场引力

同任何经济实体一样，追求利润是饭店集团的本性，而新的市场机会是利润的源泉，因此市场引力是驱动饭店集团扩张的原动力。区域旅游业的发展将直接刺激饭店市场需求的增加，从而拉动地区饭店业发展以及吸引外地饭店集团进入；市场需求的变化为饭店集团提供了新的市场机会，引导饭店集团以此为导向开发新产品、开拓新市场，从而拉动饭店集团扩张。因此，市场引力是饭店集团扩张的动力源泉。市场引力主要有两个衡量指标：①市场规模，一个地区饭店市场规模越大，对饭店集团进入该市场的吸引力就越大；②市场潜力，主要从区域饭店市场未来发展趋势的角度考虑，一个地区饭店市场潜力越大，对饭店集团进入该市场的吸引力就越大。

2.4 竞争压力

饭店集团的市场扩张行为与产业竞争环境密切相关。产业内现有饭店之间的综合竞争强度决定行业竞争的激烈程度。饭店业是一个“低进入壁垒、高退出壁垒”的产业，一旦投资饭店企业，除非出售，否则饭店很难转作他用，而在行业整体经营业绩不佳的情况下，饭店出售又很困难，从而导致饭店企业退出门槛较高。这一特点就决定了饭店业竞争强度越大，饭店集团扩张的动力就越大。因为任何饭店都不想在市场竞争中被其他对手所击垮，在退出成本很高的情况下只有通过扩大企业规模、增强企业实力、进入新的市场等方式以期在竞争中求生存、谋发展。一个地区现有饭店市场的同质化竞争强度越大，优势饭店扩大企业规模的动力就越强，而经营不善的饭店则提供了被兼并的对象。因此，区域市场竞争压力越大，饭店与饭店之间的兼并联合就越频繁，从而推动了饭店集团市场扩张的进程。



2.5 组织协同力

组织协同力是饭店集团内各层次员工对待企业扩张行为的一致性态度。一方面,饭店集团的扩张行为能给股东、各层次管理者带来不同的利益,从而获得其支持,集团扩张能给股东带来更大的资本收益,给管理层带来更多的股份收益、经济报酬以及成就满足感;另一方面,集团扩张达到一定规模时,企业进一步扩张会面临不同方面的阻力,从而限制企业规模扩张行为。经营风险增大将会使保守的股东和管理层对市场扩张持消极态度,集团扩张会损害部分既得利益者的利益,从而遭到他们的反对,集团扩张所引发的组织变革使得缺乏适应新组织结构的管理者对企业扩张持消极态度。饭店集团支持集团扩张的力量和反对集团扩张的力量相互博弈构成了组织协同力,组织协同力越大,则饭店集团扩张的动力越大。

2.6 生产经营力

饭店集团的生产经营力是指饭店集团为顺利开展生产经营活动所具备的多种能力的综合。生产经营力的强弱直接影响饭店集团的扩张决策,生产经营力强的饭店集团扩张能力强,而生产经营力弱的饭店集团往往采取较为保守的发展战略。考核饭店集团生产经营力的指标有:①生产力指标,如饭店全员劳动生产率、百元固定资产创造营业收入等;②组织管理力指标,主要从饭店集团的组织能力与管理水平两个方面来衡量;③营销力指标,如饭店营销网络、营销渠道、营销效率等;④资本运营力指标,即饭店运用资本运营手段获取外部资本的能力,如饭店集团的资本结构、上市经营业绩、管理输出等。

2.7 经营资源力

经营资源力是指支持饭店集团市场经营活动以及扩张行为的各种资源的充裕程度,主要包括有形资源 and 无形资源,它是企业扩张的物质基础条件。饭店集团拥有的饭店资源越丰富,其扩张的能力就越大。有形资源主要包括实体资源、金融资源、人力资源等。实体资源是指饭店集团所拥有的以实物形态存在的物质资源,如饭店建筑物、设施设备、饭店占用土地等;金融资源是指饭店集团拥有资金和融资状况、投资和资金使用状况;人力资源是指饭店集团员工的素质、技能和专业知识及员工忠诚度等。无形资源主要是指

品牌资源, 包括饭店品牌知名度、品牌美誉度、品牌忠诚度等。

3 饭店集团扩张动力系统结构分析

在全面考察影响饭店集团扩张的主要动力因子的基础上, 基于系统性原则, 根据各动力因子的属性将其分别划归企业内动力系统、产业外动力系统以及环境支撑力系统, 从而构建了饭店集团扩张的动力系统结构, 如图 1 所示。

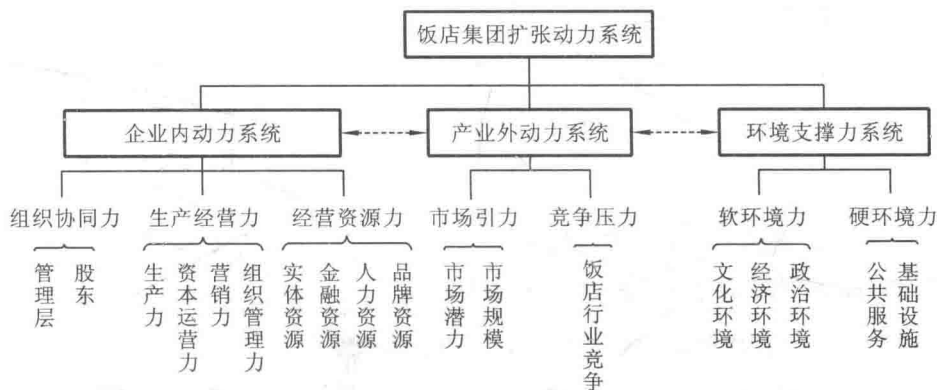


图 1 饭店集团扩张动力系统结构模型

环境支撑力、产业外动力、企业内动力以及其下一层次的子动力之间紧密联系、相互影响, 使动力系统处于一种循环上升的动态平衡之中。环境支持力系统对饭店集团的市场经营行为产生间接或潜在的影响, 它是保障饭店集团市场扩张行为顺利实施的基础保障条件, 即只有拟进入市场的硬件、软件环境达到饭店集团扩张的要求, 饭店集团才会实施市场扩张行为。产业外动力系统是产业中观环境对饭店集团扩张的拉动力, 由市场引力和竞争压力组成。企业内动力系统是饭店集团内部各种力量与资源的结合形成促进集团扩张的内部推动力, 主要包括组织协同力、生产经营力和经营资源力。产业外动力系统和企业内动力系统是驱动该模型的主导子系统, 形成促进饭店集团扩张的直接推动力量。环境支撑力、产业拉动力和企业内推力共同构成饭店集团扩张的总合力。



4 饭店集团扩张动力数值的测度

为了进一步研究饭店集团各扩张动力的大小,我们引入物理学中“力”的概念。如果站在企业的视角考虑,影响饭店集团扩张的3种动力中,环境支撑力是宏观环境影响力,产业外动力是中观环境影响力,两者共同作用构成饭店集团扩张的外部环境动力,合力用符号 $F_{\text{外合}}$ 表示;企业内动力作为促进饭店集团扩张的内部动力可以用符号 $F_{\text{内合}}$ 表示。因此,促进饭店集团扩张的总动力 $F_{\text{扩张}}$ 可以用以下公式表示。

$$F_{\text{扩张}} = f(F_{\text{内合}}, F_{\text{外合}})$$

$$F_{\text{内合}} = \sum_{i=1}^3 F_i W_i (i=1, 2, 3); \quad F_{\text{外合}} = \sum_{i=4}^7 F_i W_i (i=4, 5, 6, 7)$$

其中, F_i 为第*i*个分力, F_1 为组织协同力, F_2 为生产经营力, F_3 为经营资源力, F_4 为市场引力, F_5 为竞争压力, F_6 为硬环境力, F_7 为软环境力; W_i 为第*i*个分力在内部动力或外部动力中的影响权重。

4.1 确定指标权重

权重反映了各评价指标在评价模型中的相对重要程度,各子动力因子对构成内部动力或外部动力影响作用的大小用权重 W_i 来表示, W_i 介于0至1,影响作用越大则权重值越大,各权重之和为1。权重 W_i 的大小可以用层次分析法(analytic hierarchy process, AHP)确定。

为了确定各评价因子的相对重要性,采用专家调查的方法采集研究数据,此次调查共寄出问卷30份,收回问卷25份。问卷样本涉及重庆、武汉、广州、上海、北京等,具有一定的地域代表性;从被调查对象来看,样本涉及大学教授、研究所专家、饭店经理等,因此具有一定的代表性。通过对原始有效数据的整理,并根据上述方法,用计算机进行处理,得出各评价因子的权重值,并进行一致性检验,结果表明该层排序结果是满意的,可以接受上述判断矩阵的结果。表1是采用上述层次分析法对专家意见采集的数据处理后得出的各影响因素对评价目标影响权重的结果。