

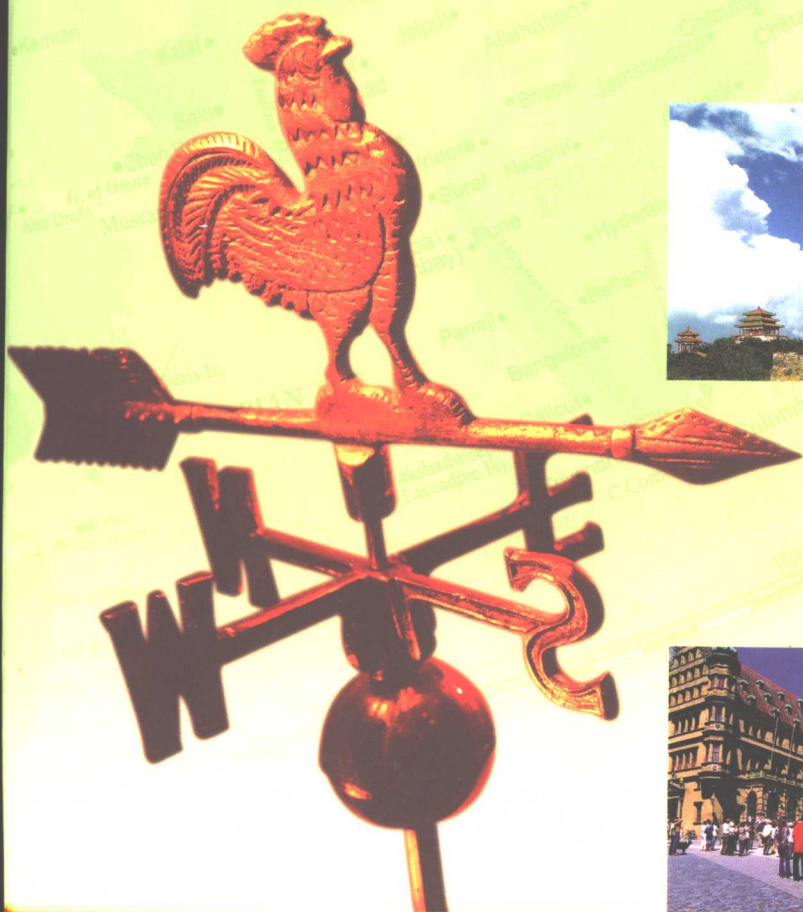
[英]耐杰尔·埃文斯 大卫·坎贝尔 乔治·斯通休萨/著
马桂顺/译

ELSEVIER
BUTTERWORTH
HEINEMANN

旅游

战略管理

Strategic Management for
Travel and Tourism



辽宁科学技术出版社
LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

旅游战略管理

Strategic Management for
Travel and Tourism

(英)耐杰尔·埃文斯
大卫·坎贝尔 著
乔治·斯通休萨

马桂顺 译

 辽宁科学技术出版社
LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

© 2005, 简体中文版版权归辽宁科学技术出版社所有

著作权合同登记号: 06-2004 第 70 号

版权所有, 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

旅游战略管理/(英)埃文斯(N.Evans), 坎贝尔(D.Campbell), 斯通休萨(G.Stonehouse)著; 马桂顺译.
—沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2005.3

ISBN 7-5381-4328-9

I. 旅… II. ①埃…②坎…③斯…④马… III. 旅游经济—经济管理 IV. F590

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 133143 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市第二印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 190mm × 250mm

印 张: 24.75

字 数: 500 千字

印 数: 1~3000

出版时间: 2005 年 3 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 邱利伟

封面设计: 耿志远

版式设计: 于 浪

责任校对: 王晓秋

定 价: 48.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

前言

目前,市面上关于战略管理的图书很多,例如,约翰逊和斯科尔斯合著的《企业战略研究》(Prentice Hall,2002);林奇的《公司战略》(Prentice Hall,2002);坎贝尔、斯通休萨和休斯敦合著的《事业部战略导论》(Butterworth – Heinemann,2002)。但是,有关战略管理的理论是如何运用于服务业的,尤其是运用于旅游业和接待业这一方面的图书却非常少。旅游对人们的重要性日益突出;与此相关的旅游产业也迅速崛起,逐步发展成为全世界非常重要的几个产业之一。此外,旅游业作为一个产业,有其自身的显著特点;随着研究的深入,其学科建设也在不断地发展。因此,针对该产业的重要性及其发展速度,有必要写出一本专门论述旅游企业战略管理的教材,以评价战略管理对旅游企业管理的影响。

本书旨在帮助旅游专业人士和学生进行与旅游业、接待业相关的战略管理内容的学习。全书通过以下几种方式,贯穿了具有普遍性的战略管理内容:

- 应用基本的概念和原理;
- 突出那些影响旅游业的关键内容;
- 使用一些解释性的简短案例和较长的案例贯穿其中。

本书的目的是在全面、深入地介绍战略管理的理论基础上,将其运用到旅游这个特殊的行业中。在这里,应该强调的是,本书既然叫做旅游战略管理,因此在运用战略管理的一般理论与原理时,考虑到了这一行业的特殊需求。书中明确地指出了旅游业是服务性的行业,而不是制造性行业。因而,与制造业相比,对战略管理内容各个部分的侧重点有所不同,语言表述上也做了相应的调整。例如,用“经营”一词代替了“生产”一词,并更加关注了具有无形性、不可储存性、现金流动性、质量标准不易控制性等特点的服务产品。

接待业(Hospitality)是一个独立的产业,有其自身的理论架构。在不同地区,接待业所囊括的范围是不同的,在北美,接待业包含了旅游业;而在其他地区,接待业仅指旅游产品中的住宿、餐饮等部分。我们这里所讲的接待业是广义的旅游业中的一部分,因为很多相关的公司都是综合性的公司,如果把住宿部分排除在外,就漏掉了一部分旅游产品。此外,接待业(属于战略层次)与旅游业的其他部分之间享有很多共性,如关注顾客服务、产品不可储存、价格的差别对待、收益管理技术和分销技术等。

对“旅游业”(tourism)这个词的使用,有时也会引发一些争论。“旅行产业”(travel industry),一般都认为是直接为旅游者提供服务的大公司,如大的航空公司、酒店集团、旅游经营公司等组成的综合体,而“旅游业”(tourism)中还包括许多多样化、高度细分的中小企业网络或其他组织。许多战略管理方面的文献大都是针对较大企业而言的,但其中很多原理同样适用于中小企业和其他非盈利性的组织。本书采用的方法,是针对规模较大的旅游企业的,但其原理同样适用于旅游业的中小企业和其他非盈利性的组织。

本书具有如下特点:

- 全书贯穿了一些简短的解释性的案例,同时在本书的最后部分列示了多个较长的案例可供分析;
- 每一章都有简短的本章概要;
- 每一章的开头部分,都详细列举了该章的学习目标;
- 定义和核心概念的解释很清晰地镶嵌于全书的各个角落;
- 每一章都列出了相关的参考文献;
- 提供专有名词表以供参考。

在此对提供“莱斯特促销”案例的阿曼达·米勒(Amanda Miller)表示感谢,在这本书的第二版里,您将看到更多的案例。我们非常希望您能为本书提出一些宝贵的意见和建议,也非常欢迎您对本书发表评论。

耐杰尔·埃文斯
大卫·坎贝尔
乔治·斯通休萨

目 录

第一部分 战略过程概述

导论.....	003
第一章 旅游企业的战略与战略目标	006
第一节 战略的内涵	006
第二节 战略要素	010
第三节 战略层次	011
第四节 使命和使命宣言	014
第五节 公司目标的制定	019
第六节 公司目标的内容	021
第二章 旅游战略概论	024
第一节 服务产品的特点	024
第二节 旅游服务的特点	028

第二部分 内部分析

导论.....	041
第三章 旅游组织 —— 能力、资源与竞争优势	042
第一节 资源、能力、核心竞争力与竞争优势	043
第二节 资源分析	045
第三节 能力与核心竞争力	050
第四节 分析的结果	053
第五节 价值增值活动分析	055
第四章 旅游组织 —— 人力资源	063
第一节 人力资源	063
第二节 人力资源审核	067
第三节 组织文化	071

第四节 文化类型	076
第五章 旅游组织 —— 财务分析与绩效指标	081
第一节 财务分析概论	081
第二节 了解财务结构	084
第三节 公司资金来源	086
第四节 资金成本	091
第五节 财务分析	094
第六节 旅游企业财务及风险	104
第六章 旅游组织 —— 产品与市场	110
第一节 了解市场及其定义方式	110
第二节 市场的定义	112
第三节 STP 营销	114
第四节 产品	126
第五节 产品生命周期	128
第六节 新产品开发	132
第七节 产品组合理论	134

第三部分 外部分析

导论	143
第七章 旅游组织的外部环境 —— 宏观环境	144
第一节 宏观环境	144
第二节 STEEP 分析	146
第三节 使用 STEEP 分析	155
第八章 旅游组织的外部环境 —— 微观环境	157
第一节 行业和市场	157
第二节 竞争分析	160
第三节 国家或地区的竞争力分析	171
第四节 以资源为基础的环境分析方法	173
第五节 战略群组分析	178
第九章 SWOT 分析	180
第一节 一般原则	180
第二节 SWOT 的实施	181

第四部分 战略选择

导论.....	187
第十章 旅游组织的竞争战略和战略方向	190
第一节 竞争战略.....	191
第二节 其他的竞争战略框架	201
第三节 基于能力的竞争优势	203
第四节 核心竞争力、一般战略和价值链——综合分析	206
第五节 战略方向.....	207
第十一章 旅游战略发展方法	217
第一节 内部增长.....	217
第二节 外部增长的方式——兼并和收购 (M&As)	219
第三节 战略联盟.....	224
第四节 其他合作方式	230
第五节 重组	233
第六节 外部增长的管制框架	235
第十二章 战略评估与选择	238
第一节 战略方案的识别	238
第二节 评估标准.....	241
第三节 评估使用的财务工具	246
第四节 评估的其他工具	250
第五节 应急性战略的评估	252

第五部分 战略实施

导论.....	257
第十三章 旅游组织的战略实施	258
第一节 资源与战略实施	258
第二节 组织文化与战略实施	262
第三节 组织结构与战略实施	264
第四节 战略实施中的变革管理	268
第十四章 旅游组织的国际化战略与全球化战略	272
第一节 国际化与全球化	272

旅游战略管理	
STRATEGIC MANAGEMENT FOR TRAVEL AND TOURISM	

第二节 市场和行业的全球化	273
第三节 全球化驱动力	275
第四节 波特的全球一般战略	281
第五节 “完全”全球化战略	283
第六节 市场进入决策	284
第十五章 战略管理现状及未来趋势	287
第一节 战略管理的主题	288
第二节 战略管理的未来	292
第三节 结论	294

第六部分 战略管理案例分析

导论	299
案例一 航空业战略联盟	302
案例二 Holidaybreak 股份有限公司：成功之举	313
案例三 莱斯特的推广活动：扩大潜在旅游者为目的的旅游目的地管理	326
案例四 My Travel 股份有限公司（前 Airtours）：在旅游业大联盟中竞争	331
案例五 瑞安航空公司（Ryanair）的竞争战略	347
案例六 英国的海外旅游经营业	352
词汇表	365
参考文献	368
译后记	387

S 旅游战略管理
STRATEGIC MANAGEMENT FOR TRAVEL AND TOURISM

第一部分

战略过程概述

导 论

为什么人们把战略看成是一个过程呢？原因在于对任何一个活动而言，战略并非是一次性的，而是持续的。由于环境是经常发生变化的，所以企业有必要不断地对战略目标进行监测。战略的目的就是使企业能够更好地适应其环境。只有如此，企业才能得以生存和发展。本书的第一部分，主要对旅游战略作了简要的介绍。在这一部分的第一章主要介绍了一些相关概念、定义及目标的本质等；第二章主要介绍了旅游业的特征，这将有助于读者更好地理解旅游企业的战略管理方法。

本书的随后部分主要论述了战略过程的不同阶段。战略包含三个不同阶段（图1）这一事实，也能证明战略是一个过程。

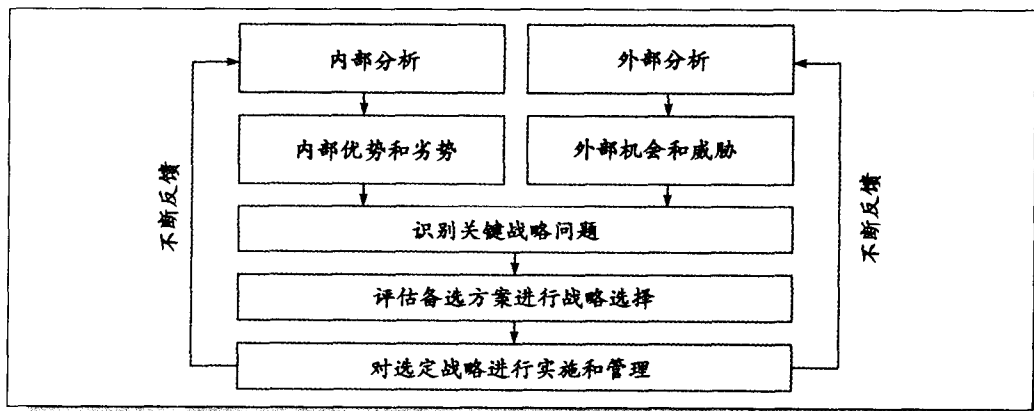


图1 战略过程图解

一 战略分析

战略分析的目的，是在于收集信息。如果没有足够的相关信息，那么人们不会对生活中的重要事情作出决策，旅游企业也是如此。

战略分析主要分为两个阶段。第一阶段，即对企业的内部环境进行分析，也叫内部分析。正如医生对病人进行全面检查一样，内部分析是对企业的内部流程和组织结构进

行的全面分析，其目的是明确企业的优势和劣势。在本书第二部分将论述这一方面的内容。

战略分析的第二个阶段，将企业的外部环境进行分析，又叫外部分析。外部环境分析分为两个层次，即微观环境分析和宏观环境分析。这部分内容将在本书的第三部分进行阐述。

宏观环境包括一系列因素，这些因素不仅能够影响行业内的组织，而且还会影响行业本身。一个企业不可能直接控制这些宏观环境因素。成功的企业会及时地了解环境变化的范围并适应这些变化。本书是从社会统计、政治、经济、环境和技术等五个主要领域对宏观环境进行了分析。这一部分内容见第七章。

微观环境构成了企业在此竞争的行业。企业通常会受到这一微观环境因素的影响，反过来也会对其微观环境产生影响。然而，不同于其内部环境，企业不可能控制其微观环境。微观环境有时又叫做竞争环境，这是因为企业正是在这一环境中，在资源投入和产品销售方面与其竞争者进行竞争。详细内容可见第八章。

通过外部分析收集的信息，我们可以确定企业所面临的机会和威胁。

企业一旦明确了其内部优势和劣势，外部机会和威胁，就需要选择一个能够避免其劣势和威胁，同时发挥其优势和机会的战略。SWOT 的信息主要来自内部分分析和外部分析。因此，要获得这些信息，必须详尽地分析其内外部环境。

战略过程有时还包括一个阶段，即把企业的优势、劣势、机会和威胁（即 SWOT）分析压缩成几个“关键问题”的调查。这些“关键问题”是指在 SWOT 分析表中最紧迫的或最重要的因素，或需要采取紧急的行动、设计特殊战略才能应对的问题。SWOT 分析的内容见第九章。

战略选择

战略过程的第二个阶段是利用战略分析过程中收集的信息，对未来的行动方针做出正确的选择。战略选择的内容涵盖了本书的第四部分。通过战略选择，需要确定旅游企业应该如何竞争、应选择的战略方向及应采用的战略方法等问题。战略选择的这些内容详见第十章和第十一章。

到了这一阶段，人们会意识到战略分析的重要性了。如果从战略分析中获得的信息有误或不够充分，企业将无法保证所选择战略的正确性。

因此，也可以说战略选择始于对战略分析的检验。在此基础上才能为企业列出一系列可供选择的方案，并对每种方案解决问题的效果进行初步估计。最后，利用一系列的标准对每种备选方案进行评估，选择出最适合企业的战略。这一方面的内容详见本书的第十二章。

战略实施与变革管理

战略过程的第三个阶段就是所选战略的实施问题。本书的第五部分将讨论这一部分的内容。

战略实施的过程非常复杂，因为它需要考虑到战略的每一个细节。战略实施也会带来许多其他管理上的问题。为了使旅游企业有效地实施其战略，需要注意很多内容。

一般来说，战略实施应该考虑以下几方面内容：

- 企业的资源是否充足（第十三章）；
- 与已定战略相适应的企业文化和组织结构是否准备就绪（第十三章）；
- 对实施战略所需的任何变革管理（第十三章）；
- 企业根据所在的地理区域和竞争环境所做的自我定位（第十四章）。

在战略实施阶段，不仅需要及时认清企业内外部环境发生的变化，还要注意战略本身的变化情况。因此，第十五章重点论述了战略管理的现状和未来发展趋势。

四 反馈环节

最后，在战略的实施过程中，需要不断地向战略分析阶段进行信息反馈，以便对整个过程进行控制。战略在实施时，会影响企业的内部环境，并且对外部环境也有一定的影响。而其中的有些影响则会导致企业原来的内外部环境发生变化。

因此，为了确保企业所选战略的适用性，需要对战略分析的结果进行不断地审核。如果内外部环境没有什么变化，则不需要对战略进行修正；反之，就有必要对战略做出适当的调整。

第一章

旅游企业的战略与 战略目标

本章概要

战略思考与战略管理是任何企业及公共组织应开展的最重要的活动。这些活动的开展情况决定了企业最终的兴衰。在这一章，我们将介绍战略管理的最基本概念。在讨论“战略”的不同定义之后，将对成功战略管理中的决策层次（战略决策、战术决策、业务决策）进行研究，主要包括各种决策的定义和它们之间的关系等。最后，我们将讨论战略目标的本质——战略目标的制定者及目标的内涵。

学习目的

学完本章之后，我们应该能够：

- 用明茨伯格的 5Ps 框架定义“战略”
- 区分规范（deliberate）战略和应急（emergent）战略
- 解释实践中战略包含的内容
- 描述战略决策、战术决策和业务决策的含义
- 解释一致性的含义及其重要性
- 用利益相关者模型说明如何做出战略决策
- 定义使命并描述使命宣言的目的及其内涵
- 解释战略管理所追求的最典型的目标类型

第一节 战略的内涵

一 战略的概念

任何一本与战略有关的书，好像都是以“什么是战略”开头的。这个问题的答案看似简单，而事实上却并非如此。学科研究的进展，导致了战略（战略管理）这一术语已经有了各种不同的解释。

许多企业都忙于处理那些短期的、紧急的事务，而没有精力去做长期计划或做长远打算。因为现代企业确实承受着一些压力，所以也能理解企业的这种所作所为。但是这种经营方式并非最佳的方式。由于存在很多不确定因素，企业对未来做出计划，就如同预测天气一样，是有一定难度的；但是可以通过一些概念、理论框架、工具和技术来使之简化。因此，战略管理的主要目的就是开发出一套理论框架来帮助企业计划未来——即进行战略思考。

“战略”一词原本是一个军事术语，是指指挥官采用一定的策略来对抗敌军（Keegan, 1988）。很多词典中，提到战略都离不开军事，通常把战略定义为“战争的艺术”。从这一角度定义战略，战略的内涵就变成了通过采用一系列战略手段，打败实力相当或实力更强的对手。

在商品交易出现之初，企业开始制定一些战略规划来确定其未来的发展方向。但是，只是到了20世纪60年代以后，战略才成为一门独立的学科。很多商学院，把战略视为管理专业的基础学科来进行广泛的传授；同时，战略又被看成是旅游专业的相关学科，在旅游院校里被传授并受到了人们的广泛关注（Go and Pine, 1995; Hall, 2000; Holloway, 1998; Olsen *et al.*, 1998; Phillips and Moutinho, 2000; Poon, 1993; Teare and Boer, 1991; Tribe, 1997）。

行业如同战场：企业之间相互竞争，以期将竞争对手挤出市场。因此，企业必须利用营销、财务和人力资源等管理原理来开发出一系列战略，与竞争对手竞争。

人们通常将“战略”一词应用在不同的领域中。你或许曾经听过人们在谈论企业战略、球场战略、军事战略或备考战略等。在加拿大蒙特利尔麦吉尔（McGill）大学的亨利·明茨伯格（Mintzberg, 1987），针对战略这个术语运用的多样性，归纳出了他的“5Ps”战略。

明茨伯格（Mintzberg）的5Ps战略

明茨伯格提出“战略”这个词语并不是哪一个人专有的，其含义可以有很多种合理的解释。他认为战略可以是：

- 一种计划（plan）；
- 一种计策（ploy）；
- 一种行为模式（pattern）；
- 一种定位（position）；
- 一种观念（perspective）。

重要的是，不要把这五个部分分开来看。如果把某种观念按这“5Ps”分解开来，就会使得问题过于简化，从而产生新的问题。“5Ps”彼此之间并不是孤立的，也就是说，企业可以分别从这几个方面对战略做出多种解释。

（一）计划战略

大多数人都把战略看成是一种计划。计划意味着对事情做好事先的安排和部署，并监测从开始到可能的结果之间的每一个环节。有些企业的战略沿用的就是这种模式。“计划者们”（Planners）试图形成一些企业内部文件，其中详述企业在未来一段时期（譬如5年）内的发展方向和目标，或者是企业总的发展方向，或者是新产品投放的日程计划、收购计划、财务计划（如投资所需资本的筹集）、人力资源的变动等。

以一个大型旅游经营公司为例，这一公司可能要决定实施一个扩大市场份额的战略。这一目标可以通过制定比竞争对手更低的价格来实现也可以通过收购小企业来实现。企业会把详细的计划书送到主要的管理人员手中传阅，以便在计划期内整个组织的业务活动能够与计划保持一致。

（二）计策战略

计策通常指短期战略，与企业要采取的具体战术行动相关。计策战略的目标很有限，并会在很短时间内更改。明茨伯格把计策描述为“威慑和战胜竞争对手的手段”（Mintzberg *et al.*, 1998: 14）。他指出有些公司用计策战略来应对威胁。比如，在竞争中简单地采用降价的手段来使竞争者感到不安定。

以足球比赛中的计策战略为例。如果对手有一名球技很好的球员，教练就会采取一定的计策，比如，在整个比赛期间安排两名队员看住他。但是该战术只能在这一场比赛中运用，下一场比赛的战略可能会完全不同。此外，这种战略只有在对方的那名球员上场时才能起作用，如果他被替换下场或受了伤，那么在比赛中途就得更改战略了。

因此，上面提到的旅游经营公司可能会有一整套的计划战略，包括提供比竞争对手低的价格水平等。但是作为一种短期策略，它可能随时会为了动摇竞争对手或为了解决生产过剩问题而进行折价销售。

（三）模式战略

“行为模式”战略即在整个过程中采取一种一贯的行为模式。与计划和策略不同，模式是一贯行为的结果。

简单来说，假设一家小型的专业旅游公司组织一个小规模的忠诚团队到希腊某个岛屿参加夏日乡村旅游，该公司可以采用模式战略。企业不可能制作详尽的计划书——每年只能是简单地与酒店的业主和交通公司续签一下合同。如果公司为客户提供的住宿条件非常优越，就会在宣传手册中大力宣传这个特色。反之，如果公司把客人安排在马霍