

旅游企业战略管理

马桂顺◎编著

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES



中國旅游出版社

旅游企业 战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT OF
TOURIST ENTERPRISES

马桂顺◎编著

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 邹春晓

装帧设计：缪 惟 林国霞

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业战略管理/马桂顺编著. —北京：中国旅游出版社，
2008. 1

(旅游管理专业新视野教材丛书/谢彦君主编)

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3255 - 8

I. 旅… II. 马… III. 旅游业 - 企业管理 - 高等学校 - 教材
IV. F590. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 133318 号

书 名：旅游企业战略管理

编 著：马桂顺

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@ccta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京新魏印刷厂

版 次：2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本：890 毫米 × 1240 毫米 1/32

印 张：9

印 数：1 - 6000 册

字 数：244 千字

定 价：18.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3255 - 8

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换。

《旅游管理专业新视野教材》丛书 编写委员会

主 编 谢彦君

编委会委员 (按姓氏笔画排序)

- | | |
|-----|-----------------------------|
| 马 林 | 大连民族学院经济管理学院院长、教授 |
| 李 昕 | 大连大学旅游学院院长、教授 |
| 肖 升 | 辽宁大学工商管理学院旅游系主任、教授 |
| 何 力 | 中国旅游出版社社长 |
| 张润生 | 中国旅游出版社副总编辑 |
| 孟庆杰 | 东北财经大学旅游与酒店管理学院的副院长、
副教授 |
| 赵恒德 | 渤海大学旅游学院院长、教授 |
| 姜文宏 | 辽东学院旅游学院院长、教授 |
| 夏学英 | 沈阳师范大学旅游学院院长、教授 |
| 黄金山 | 中国旅游出版社总编辑 |
| 葛玲芬 | 大连外国语学院旅游学院院长、教授 |
| 谢春山 | 辽宁师范大学历史文化旅游学院的副院长、副
教授 |
| 谢彦君 | 东北财经大学旅游与酒店管理学院的院长、
教授 |

《旅游管理专业新视野教材》丛书

序 言

中国旅游出版社发起的编写《旅游管理专业新视野教材》丛书的倡议，主要是基于对目前旅游管理专业学科发展的状况和大学教材的状况而提出的，旨在推进大学旅游教育向更加成熟的方向发展，并在一定程度上推进旅游管理的学科建设。此倡议甚为及时，立意也比较高远。作为这个项目中的一员，我个人认为，值得我们用两年的时间投身于这项工作，为旅游学科发展添砖加瓦。

中国旅游出版社委托我就这套丛书做一些具体的铺垫性的工作，盛情之下，只好不揣鄙陋，勉强充当这个角色。值此丛书出版之际，我谈一谈我对目前旅游管理专业所使用的教材的几点看法。这些见解，当初曾作为我们编写教材时的一种思路上的依据，今天也可以作为反省编写成果时的一种参考。

中国的旅游教育已经开展了将近三十年，现在的教育总体规模已经相当大，2005年底教育部统计的全国设有旅游管理专业的高等院校总数已经达到355所。从我们能够在短短的三十年时间里便构建了这样一个庞大的专业教育体系而言，旅游高等教育所取得的成就是有目共睹的。

但是，我们不得不承认，旅游高等教育发展的质量远远没有跟上数量上的急剧扩张。这种落后尽管表现在方方面面，但其中一个

重要环节也体现在教材建设上。就目前情况看,旅游管理专业的教材建设可能存在以下一些问题:

(一) 有些教材是传统学科的简单移植。在这些可以找到传统学科渊源的领域,基本上是照搬原有学科的框架和内容,没有总结出旅游现象的特殊性,因此难免显得知识牵强,观点肤浅,与传统的渊源学科相比,还显得幼稚。致使很多人甚至认为,这样的学科在教学组织上,干脆将“旅游”二字去掉算了。我个人同意这种看法。如果不能将旅游现象的特殊性抓住,这些学科的存在就没有意义。勉强移植一些概念和命题,只能误导学生。因此,对于这样的学科,新教材的编写,一定要重在发掘旅游现象的特殊性。而这一点能否做到,又和旅游学基础理论研究的水平密切相关。

(二) 旅游基础理论研究目前似乎还没有找到自己的研究对象,人们对于旅游现象的理解,知道的主要是“综合”这种特征,这一认识导致旅游管理专业最主要的一门课程总是以“概论”的形式出现。——这就是《旅游学概论》目前的状况。当前的多数旅游学概论课程,不能不说是一个浅薄知识的大杂烩,在作为学科这一点上,由于缺乏足够独立的概念、系统的理论、专门的方法,使得这门课程在传授知识方面捉襟见肘。我个人认为,在这类教材中,有为数不少的版本所传达的知识都存在老旧、琐细(但不是精致)、虚假、无用或者不系统等问题。这些问题表面上看似似乎可以忽略不计,但长此以往,必然影响整个学科的发展和教育的质量,也影响这个专业的社会声誉。另外,旅游学概论课程与其他分支学科的课程也存在严重的重复现象。

(三) 旅游企业管理类课程的视角全都是一个模式,《饭店管理》、《旅行社管理》、《风景区管理》等,全都是一样的“管理”套路,都是由营销管理、财务管理、人力资源管理等内容外加一点部门知识介绍构成,而涉及的相关知识又往往蜻蜓点水,学生学了照样不会做、不明白。毋庸置疑,这些课程的建设,都没有抓住相关领域研究的核心地带,从而总是不能确立一个特殊而独立的研究

领域。其实,这种状况大家心里都很明白,但却无力改变,于是一推就是若干年。摆脱这种状况的出路,我感觉就是为每一门课程探讨新的认识视角,从而有可能重构课程的内容框架,并以此为基点,推动相关知识的深化和系统化。比如,在旅行社管理领域最重要的知识,莫过于旅行社产品设计,而这种产品与传统以及其他类型的旅游产品最突出的区别,就在于产品形式的柔性化特征。抓住了这一点,旅行社管理的框架结构就有机会重新整合。但是,到目前为止,还很少有人从这个角度去考虑,即使有也没有做出深入的研究,没有提出一个合适的框架。

(四)有些领域,教材写了不少,但至今似乎人们对该领域最核心、最基本的范畴都没有弄清楚。比如《旅游文化学》,现在可以肯定地说,为数不少的相关教材其实并不是旅游文化学。人们常犯的一个错误,是把“旅游文化”与“文化(民族或种族)旅游”以及“文化旅游资源”混为一谈,结果,永远也难以构建一个适当的旅游文化学体系。我个人的看法,在旅游文化这个问题上,典型地存在着前旅游文化时期、旅游文化时期和后旅游文化时期(这个时期是旅游文化经过沉淀而成为文化旅游对象的时期),但人们没有注意到这一点。

(五)旅游管理专业的教材,也始终没有处理好理论和实践的关系问题。很多人误认为,旅游管理是操作性的专业,所以,教材要注重实践上的操作指导。实际上,操作性是有层次的,基础理论也是操作性的(马克思是通过研究商品二重性而发展出社会冲突范式的),是针对应用理论的操作性指导,而应用理论是对具体操作实践的理论指导。将不同层次的理论相提并论甚至予以混淆,并用“理论脱离实践”这样冠冕堂皇的理由讥讽扎实的基础理论研究,是没有意义的,也表现为方法论上的无知,结果也只能误导他人。作为学科或专业而存在的一个知识领域,如果没有扎实的基础理论作为前沿、先导和根基,其应用就会变得非常浅薄。这样的结果,直接的受害者是学生,间接的受害者是产业部门以及政府决策者。

二

实际上,对国内旅游高等教育中教材所存在的上述问题,大家都看得比较清楚。可是,为什么这些年来问题并没有得到根本性的解决呢?我觉得,一方面是问题的复杂性不可能轻易在短短三十年中完全解决;另一方面,或许我们在解决问题的思路和角度上,存在着值得改进的地方。

詹宁斯(Jennings)曾在他的《旅游研究方法》中提到,雷珀(Leiper)认为我们需要为旅游现象寻找到一个共同的基础,一个内在的核心。这种认识,显然是出自对旅游学科体系构建的关切而提出的富有见地的观点。所以,要想克服旅游专业各个分支学科之间存在的重复问题,最根本的方法,是深化对旅游现象本质属性的认识,通过寻找这种现象的硬核,借以整合各种相关分支学科的知识体系。这个使命任重而道远,但绝非遥不可及,只要我们伏下身来聆听、揣摩、求索,是能够走到这一步的。

根据我的粗浅理解,教科书的知识(这些知识一般应该属于那种得到多数人认同的带有结论性的知识),是来自足够数量的专著的积累,而专著的积累,又离不开更多数量的探索性学术论文的积累,即:论文→专著→教科书。学术论文是根基和前提。如果这个理解有些道理的话,我们再来反观中国旅游学术界的状况,就会发现一个很明确的现象:这三者之间的转换的链条是很不确切的。有时,一个研究领域——由此构筑了一个分支学科——所积累的学术论文的数量少得可怜,而专著几乎是空白,比如旅游心理学就是这样。在这种情况下,不难想象,用在大学课堂上的旅游心理学教科书,如果不从普通心理学上照搬各种适合一般人的命题和理论,它就几乎玩不转了。有时,某个研究领域可能积累了不少的学术论文,但是,一方面有些论文的质量使引用者视若垃圾;另外,有些人又不能驾驭其中数量可观的优秀论文。因此,倘若出现了有限的几本专著,也往往不能够完全反映当前的研究成果。这时,教科书

的编写人员还是没有多少可以直接凭借的材料，而自己又不能跨越专著的阶段深入到林林总总的学术论文中去梳理、提炼。结果，教科书的知识来源，还是在教科书之间抄来抄去。这两种情况，在根本上影响了教科书的质量。我认为，中国旅游教育中存在的教科书质量不高的问题，大抵是这个根由。一句话，论文撰写者的研究深度不够，专著撰写者的整合能力不强，导致教科书撰写者的取材无门，是教科书质量不高的系统性症结所在。

如果这个结论是真的，我们其实没有多少希望能在近期解决教科书的质量问题！

三

中国旅游出版社组织的这套教材，初衷体现在视角的创新上。但是，这实在是一个不易应对的挑战。我在这里将这种困难略作剖析，或可供今后人们在做这方面探索时的一个垫脚的台阶或歧路的警示。

首先，对一个学科而言，倘若存在一个可通用的视角，那么，这种通用性应该直抵各个分支学科。但是，旅游学研究，大家都知道，从最初的散兵游勇式的独立作战，到后来的群贤毕至式的多学科介入，再到后来如同存在于人们的梦想中的跨学科状态，这个有些怪诞的学科演进史一直都未能向我们呈现一个可以为大多数人所用的审视旅游现象的通用视角，自然也就更难以俘虏各个分支学科的研究人员“那颗独特的心”。在这种情况下，要编撰一套丛书，并使它们统一在某一种视角下，其实很难。

其次，基本上，我们的研究人员还没有对“统一的视角”的价值有足够的重视。到底旅游这个在大学里向人们传道的专业知识体系是否需要有一个什么共同的视角，并不是所有人都持有一个相互认同的结论，甚至可以说，肯定的观点可能仅仅存在于极少数人的头脑中，并且是一种模糊的状态，一种离潜意识比较接近的状态，一种难以与人交代的理念性的东西。在这种情况下，寻找新视

野的动力，本身就成了一个问題。

再次，即使我们认同视角的重要性，但是，我们每个人由于各自的背景的差异，又会截然不同地看到事物的不同方面。于是，视角的统一最终仍然不是一件容易的事情。

四

但是，毕竟我们是把目标提出来了。于是，读者会看到，在这套丛书里，或直或曲地，或明或晦地，有着某种变化的努力，甚至是挣扎着的努力。根据策划者的想法，只要有机会，我们这套书就会努力向着既定的目标靠近——当我们在一路前行的时候，能够看清目标的时候。

是为序。

谢彦君

2007年4月12日凌晨于灵水湖畔

目 录

第1章 战略管理概述	(1)
第1节 战略管理的产生与发展	(2)
第2节 战略管理的内涵及边界	(7)
第3节 战略管理过程	(20)
第4节 战略管理的利益相关者	(25)
第5节 战略管理的意义	(28)
第2章 旅游企业战略管理的特征	(37)
第1节 旅游服务的特征	(38)
第2节 新世纪旅游企业战略管理面临的挑战	(44)
第3章 旅游企业的外部环境分析	(51)
第1节 旅游企业的总体环境分析	(53)
第2节 旅游企业的行业环境分析	(63)
第3节 竞争对手分析	(73)
第4章 旅游企业的内部环境分析	(92)
第1节 旅游企业的资源、能力与核心能力分析	(93)
第2节 价值链分析	(104)
第3节 常用的战略分析工具	(108)
第5章 旅游企业战略目标的制定	(120)
第1节 旅游企业的使命	(121)

第2节 战略目标体系	(130)
第3节 旅游企业战略目标的制定	(137)
 第6章 旅游企业的竞争战略	(142)
第1节 成本领先战略	(144)
第2节 差异化战略	(148)
第3节 集中化战略	(155)
第4节 整合战略	(159)
 第7章 旅游企业的发展战略	(169)
第1节 增长型战略	(170)
第2节 稳定型战略	(178)
第3节 紧缩型战略	(183)
第4节 影响选择企业发展战略的因素与方法	(188)
第5节 一体化战略	(195)
第6节 多元化战略	(199)
 第8章 旅游企业的战略方法	(209)
第1节 旅游企业可选择的战略方法	(210)
第2节 企业并购	(212)
第3节 战略联盟	(221)
第4节 旅游企业常用的其他增长方法	(225)
第5节 重组	(227)
 第9章 旅游企业的战略实施与控制	(231)
第1节 企业战略与资源规划	(232)
第2节 企业战略与组织结构	(234)

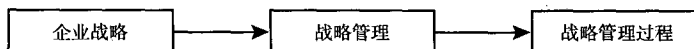
第3节 企业战略与企业文化	(244)
第4节 战略控制	(250)
主要参考文献	(264)
后 记	(266)

第1章 战略管理概述

【学习目标】

通过本章的学习，读者们能够描述战略管理的产生与发展历程，了解企业战略的含义及特征，了解企业战略的层次。并在此基础上理解企业战略管理的含义和企业战略管理过程。了解企业利益相关者的概念及战略管理过程中利益相关者管理的重要性。

【内容结构】



【重要概念】

企业战略 战略管理 利益相关者

第1节 战略管理的产生与发展

进入 21 世纪, 一个企业能否成功, 从某种意义上来讲, 就是看其能否灵活运用战略管理将各种资源变成社会所需要的产品和服务。

一、战略管理的产生

管理, 与人同在; 管理, 自古有之。然而管理真正成为一门科学则是在 19 世纪末 20 世纪初, 这也是社会环境变迁的产物与社会发展的见证。

回顾企业管理的发展史, 我们可以发现企业管理发展经历了生产管理阶段、经营管理阶段和战略管理三个阶段。

1. 生产管理阶段

19 世纪末到 20 世纪初, 电力和内燃机的应用推动了科学技术的发展, 以美国为代表的资本主义国家经济高速增长, 其中, 制造业发展表现尤为突出, 整个市场呈现出供不应求的现象。由于产品的销售不成问题, 因此, 生产者并不考虑市场需求问题。在这种情况下, 企业管理的重心必然是生产管理, 即千方百计地谋求提高生产效率, 增加产量。这种指导思想可以概括为: “我们会做什么就生产什么。” 以泰勒 (Frederick W. Taylor) 为代表的科学管理理论和方法就是在这种背景下产生的。

显然, 在生产管理阶段, 买方与卖方的关系以卖方市场为主导, 而企业考虑的主要也是生产效率问题。

2. 经营管理阶段

从 19 世纪末开始, 资本主义经济高速发展。随着资本主义生产发展的盲目性及其基本矛盾的激化, 终于爆发了 1929 ~ 1933 年的震撼资本主义世界的经济危机。各个企业为了求生存、图发展, 竞相采用新技术以提高劳动生产率和降低成本, 这使整个市场产生

了生产过剩和供过于求的局面。这时,各生产企业面临的首要问题已经不再是如何扩大生产规模和提高生产效率的问题,而是从整个企业的投入要素与产出成果去考虑企业的经营问题。第二次世界大战后到20世纪50年代初,由于科学技术的高速发展和大量军工企业转向生产民用产品,社会产品供给量剧增,各生产企业在市场上的竞争空前激烈。整个市场也迅速由原来的卖方市场转变为以购买者为主导的买方市场。

面对这一社会经济的变化,许多具有远见的企业家意识到,只有树立经营意识,只有通过市场调研和市场预测,了解顾客现在与未来的需求,然后按照市场需求组织生产,并努力降低各种成本,企业才能得到生存与发展。企业管理也就由生产管理阶段进入到经营管理阶段。

3. 战略管理阶段

20世纪60年代中期,整个世界的政治、经济和社会环境发生了巨大变化。回顾这一时期以后的社会经济发展史,就可以清晰地发现战略管理产生的深刻的社会历史根源和经济发展对战略管理需求的迫切性。此时的企业发展有如下几个特征:

(1) 企业的规模日益壮大

根据美国《福布斯》(Forbes)杂志的资料,早在1983年,世界十个最大企业的年收入都在270亿美元以上。这种超大规模的经济实力连许多世界小国亦望尘莫及。在实际的管理跨度中,也是今非昔比,一个总经理往往要掌管十几个事业部。这一变化使大企业管理的有效性和效率问题变得非常重要,显然,以前的经营管理模式已不再适应这种大规模的发展了,市场要求企业能综合应用内部资源以适应环境变化。

(2) 企业应该承担的社会责任大大提高

随着社会的进步,企业应该承担的社会责任大大提高。越来越多的企业已意识到它们必须承担起以下社会责任:

- ①保护消费者的正当权益;
- ②保护投资者和债权人的合法权益;

③承担起生态与环境的保护义务；

④向社会提供平等的就业机会；

⑤保障与提高员工的生活与工作质量，为其提供事业发展的机遇；

⑥促进所处社区的稳定与繁荣。

企业考虑未来发展时，必须充分注意它的活动会对社会产生的影响，否则，企业将为自己的行为承担责任。

(3) 企业发展已从专业化向多元化转变

为了规避经营风险、获取规模经济的效应及稳定收入，许多企业已在不同的行业寻找最佳的发展机会。在这种条件下，行业间的相互关联及波及效果势必影响并决定了企业发展前景，对行业不进行分析，似乎是不可思议的事。

(4) 企业国际竞争国内化，国内竞争国际化

美国著名管理者西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 在《市场全球化》一书中做了这样的描述：“一股强大的力量正在使世界变成一个统一的共同体，这种力量就是科学技术……”其结果是出现了一个新的商业现实——标准化消费品的全球市场。面对这种新情况，一些超大型的跨国公司寻求用全球化的竞争战略在全世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品，如耐克运动鞋、可口可乐饮料、联合利华日用品、Levi's 和 Lee 牌牛仔服装等。而另外一些中小企业则千方百计地制定自己的战略以寻找有利于自己生存和发展的利基。越来越多的企业认识到：“要想在当今的条件下生存和发展，就必须有自己的企业战略。”因此，由于竞争的残酷性，企业若想在竞争中获取优势并保持这种优势，就必须有竞争战略管理与之相适应。

(5) 企业所面临的环境更加复杂多变

多因素的影响大大胜于单因素的作用，而且每一因素的变化节奏明显加快。在这种情况下，企业闭门造车或被动适应环境无异于自寻末路，复杂多变的环境需要有新的管理理念。于是，越来越多的企业意识到，企业要高瞻远瞩，审时度势，居安思变，应站在战