

旅游企业

经营战略管理

◎黎洁 赵文红 / 著

Tourism

中国旅游出版社



Tourism

旅游企业经营战略管理

◎ 黎洁 赵文红 / 著

中国旅游出版社

责任编辑:李大钧 王建华

装帧设计:谭雄军

责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业经营战略管理/黎洁,赵文红编著.

- 北京:中国旅游出版社,2000.1

ISBN 7-5032-1687-5

I.旅… III.旅游-企业-经济管理-研究-中国 IV.F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74451 号

书 名:旅游企业经营战略管理

编 著:黎洁 赵文红

出版发行:中国旅游出版社

(北京建内大街甲 9 号 邮编 100005)

印 刷:北京 1201 印刷厂

版 次:2000 年 1 月第 1 版

2000 年 1 月第 1 次印刷

开 本:787 × 1092 毫米 1/18

印 张:17.25

字 数:325 千字

印 数:1-3000 册

定 价:28.00 元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部联系调换

(电话:010-65201174)

前言

世界企业管理已全面进入以战略为中心的时代。企业的经营战略是涉及企业各个方面和关系着企业全局及长远发展的综合性问题,是关系着企业经营成败的最重要因素。企业战略管理是近十多年西方国家发展迅速、应用广泛、收效显著的一种新兴管理方式。战略管理的重点是高层管理人员根据企业外部和内部环境变化,为企业未来的生存和发展制定切实可行的战略,并付诸实施。因此,有效实施战略管理是企业兴旺发达、不断成长壮大的重要保证。

我国的旅游企业也亟待进入战略管理阶段。我国旅游业从 80 年代开始大发展,但起步晚,受计划经济体制的影响,旅游企业管理水平落后,许多旅游企业的经营观念仍停留在生产导向型和市场推销阶段,对战略管理不够重视。90 年代中后期,我国旅游企业进入重大的历史转变时期,未来的年代充满着机遇和挑战。我国旅游企业一方面要完成转化经营机制、建立现代企业制度、进行组织再造的任务,实现计划经济向市场经济体制、由粗放型经营向效益型发展的转变;另一方面,我国旅游企业还面临着较为严峻的市场形势,饭店、旅行社供给大幅增长,而国内内需不足,旅游市场需求增长缓慢,国际旅游市场更因东南亚金融危机、西方经济发展缓慢而动荡不定。饭店、旅行社之间的竞争日益激烈,旅游企业经营环境日益复杂,迫切需要日常管理和战略管理结合起来,进行更高层次的战略管理。

为使更多的旅游企业管理工作者了解、掌握和运用战略管理的理论与方法,作者经过多年收集资料、潜心研究和探索,并结合中外旅游企业战略管理的实际撰写了本书。

本书由西安交通大学旅游管理系黎洁和赵文红撰写,其中黎洁

撰写了第一、二、五、六、七、八、十章,并编译了案例。赵文红撰写了第三、四、九章。全书最后由黎洁统纂定稿。

本书比较全面、系统地论述了旅游企业战略管理的形成、操作过程和主要内容,以便能对旅游企业制定和实施战略有所帮助。本书的结构是这样安排的:全书共十章,第一章为总论,主要阐述旅游企业战略的概念、特点,旅游企业战略管理的层次、种类与网络等。第二章、第三章论述旅游企业战略的规划与制定过程,包括旅游企业外部和内部环境分析、旅游企业经营战略的选择与制定等;第四章至第八章,围绕旅游企业总体战略、竞争战略和职能战略三个层次,具体论述了旅游企业的总体经营战略、市场营销战略、竞争战略、财务与资本经营战略、组织与人力资源战略;第九章和第十章分别论述了旅游企业战略的实施与控制、旅游企业集团的经营战略。为便于学习和思考,本书在各章末尾安排了复习思考题,并在最后安排了一个综合性和内容全面的旅游企业战略管理大案例,案例也有思考题。

旅游企业战略管理是一门综合性的课程,一般可安排在高等院校旅游管理专业本科生的最后一个学年或研究生学习中。本书也可作为饭店、旅行社总经理、部门经理的高级岗位培训教材,或作为广大旅游企业管理工作者的工作参考书。

在本书撰写过程中,作者参阅了大量国内外相关书籍和文献。此外,我们还得到了中国旅游出版社和西安交通大学旅游管理系的全体同仁的热情帮助,在此向他们表示诚挚的感谢。

由于作者水平有限,书中缺陷和错误在所难免,恳请专家、读者不吝指正。

黎 洁

1999年9月

目 录

前言	(1)
第一章 旅游企业战略管理概述	
第一节 企业战略的产生及作用	(1)
一、企业管理形态的发展	(1)
二、企业战略管理思想的历史发展	(2)
三、服务产品的特点与服务生产系统	(3)
四、我国旅游企业实施战略管理的必要性和意义	(7)
第二节 旅游企业战略的概念、层次与网络	(9)
一、旅游企业战略的概念与特征	(9)
二、旅游企业战略的层次与种类	(11)
三、旅游企业战略网络	(15)
第三节 旅游企业战略管理的概念与过程	(17)
一、战略管理的概念与原则	(17)
二、旅游企业战略管理的过程	(18)
三、战略管理与战略管理者、组织结构和企业文化	(21)
第二章 旅游企业经营环境分析	
第一节 旅游企业外部环境分析	(23)
一、旅游企业一般环境分析	(23)
二、旅游企业经营环境分析	(35)
第二节 旅游企业内部条件分析	(37)
一、旅游企业素质与经营力分析	(37)
二、旅游企业市场营销能力分析	(39)
三、旅游企业财务状况分析	(41)
四、旅游企业组织效能与管理现状分析	(44)
五、旅游企业其他内部因素分析	(45)
第三章 旅游企业经营战略的制定	
第一节 旅游企业经营战略的制定过程	(47)
一、旅游企业的使命	(48)

二、制定方针	(49)
三、建立企业经营目标	(51)
四、使命和目标的评审	(53)
第二节 旅游企业经营战略的选择	(53)
一、确定经营的范围与重点	(54)
二、战略方案的评价	(56)
三、战略方案的选择	(61)
第三节 旅游企业战略管理信息系统	(66)
一、战略信息系统的结构	(67)
二、战略信息系统的模式与管理	(69)
三、战略信息系统的开发及应用	(71)
第四章 旅游企业总体经营战略	
第一节 旅游企业发展战略	(76)
一、密集型发展战略	(77)
二、一体化发展战略	(77)
三、多角化发展战略	(78)
第二节 稳定战略、紧缩战略及混合战略	(80)
一、稳定战略	(80)
二、紧缩战略	(82)
三、混合战略	(84)
第三节 旅游企业的产品——市场发展战略	(84)
一、市场渗透战略	(85)
二、市场开发战略	(87)
三、产品发展战略	(88)
四、多角化经营战略	(89)
第五章 旅游企业市场营销战略	
第一节 旅游企业目标市场战略	(93)
一、旅游企业市场的细分化	(93)
二、旅游企业目标市场的选择	(96)
三、旅游企业目标市场的定位	(98)
四、旅游市场细分创新示例:美国延长长期住宿市场	(99)
第二节 旅游企业营销组合战略	(103)

一、营销组合的概念和特点	(103)
二、制定方针	(49)
二、旅游企业产品策略	(105)
三、定价策略	(108)
四、旅游企业分销策略	(109)
五、旅游企业促销策略	(111)
第三节 旅游企业形象战略	(112)
一、旅游企业形象概述	(112)
二、旅游企业形象工程——CIS	(113)
第六章 旅游企业竞争战略	
第一节 基于资源和能力的旅游企业竞争战略	(117)
一、企业资源和能力在战略中的作用	(117)
二、旅游企业的资源和能力分析	(118)
三、资源和能力转化为竞争优势的特征	(120)
四、建立在资源保障基础上的旅游企业竞争战略	(121)
五、饭店竞争力指标体系的初步研究	(122)
第二节 竞争者与旅游企业竞争环境的结构化分析	(124)
一、旅游企业竞争环境的结构化分析	(124)
二、旅游企业竞争对手分析	(128)
三、战略集团与移动壁垒	(129)
第三节 旅游企业基本竞争战略	(131)
一、概述	(131)
二、总成本领先战略	(132)
三、差异化战略	(132)
四、集聚战略	(134)
五、夹在中间与三种基本竞争战略的风险	(135)
第四节 向成熟型产业转化过程中的我国饭店企业竞争战略	(136)
一、问题的提出与我国饭店业向成熟转化	(136)
二、我国饭店企业竞争战略的调整与变化	(137)
第七章 旅游企业财务与资本经营战略	
第一节 旅游企业财务战略概述	(141)
一、旅游企业财务战略的概念和任务	(141)

二、旅游企业筹资战略	(142)
三、旅游企业投资战略	(146)
四、旅游企业利润分配战略	(148)
第二节 旅游企业资本经营战略	(149)
一、资本经营的概念与本质	(149)
二、旅游企业资本经营与旅游企业经营管理三阶段	(149)
三、我国旅游企业资本经营的内容与形式	(150)
第三节 我国饭店企业资产重组研究	(160)
一、资产重组与我国国有饭店改革的深化	(160)
二、我国饭店企业资产重组的类型	(162)
三、我国饭店企业资产重组若干趋势展望	(164)
第四节 我国旅游上市公司现状分析	(165)
一、我国旅游上市公司概况及 1998 年经营情况	(166)
二、旅游板块各股投资价值比较	(169)
三、关于发展旅游产业投资基金的初步研究	(171)
第八章 旅游企业组织与人力资源战略	
第一节 旅游企业组织战略	(176)
一、旅游企业的组织结构	(176)
二、旅游企业组织调整的原则与组织变革的动力	(180)
三、企业再造工程:旅游企业组织的战略创新	(182)
第二节 旅游企业人力资源战略	(185)
一、企业人力资源管理模式	(185)
二、旅游企业人力资源计划	(188)
三、旅游企业员工流动的原因与控制	(189)
四、旅游企业人力资源开发与培训战略	(191)
五、旅游企业经理人才的开发和激励	(193)
第九章 旅游企业经营战略的实施与控制	
第一节 旅游企业经营战略的实施	(199)
一、战略实施的原则及模式	(200)
二、实施经营战略应注意的几个问题	(203)
第二节 旅游企业经营战略实施的影响因素	(206)
一、组织结构和战略实施	(206)

二、领导和战略实施	(208)
三、激励制度和战略实施	(209)
四、企业文化和战略实施	(210)
第三节 旅游企业经营战略的控制	(212)
一、旅游企业经营战略控制的意义、条件及基本方式	(212)
二、旅游企业经营战略控制的步骤、内容和控制层次	(215)
第十章 旅游企业集团的经营战略	
第一节 企业集团一般理论与旅游企业集团的经营战略	(218)
一、企业集团一般理论简述	(218)
二、我国旅游企业集团现状概述	(222)
三、我国旅游企业集团的经营战略	(226)
第二节 国外饭店集团的组织形式	(233)
一、管理合同	(233)
二、特许经营权转让	(237)
第三节 国外饭店集团的经营战略	(242)
一、国外饭店集团的经营战略	(242)
二、国外经济型饭店集团发展概况与经营战略	(257)
第四节 我国饭店集团的发展与经营战略	(261)
一、我国饭店集团发展概况	(261)
二、我国饭店集团的经营战略	(263)
案例分析:莫林饭店公司(MHI)	(266)
参考文献	(302)

第一章 旅游企业战略管理概述

战略原是一个军事术语,它的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面的情况,加以分析、研究,对战争全局及其各个局部的关系作出系统的、科学的判断,从而对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用作出的部署。西方企业战略管理的出现是在 20 世纪 50 年代末和 60 年代初。“战略”、“战略管理”应用于管理理论、被赋予企业管理中最具有指导意义的历史只有短短的 30 多年。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个企业包括旅游企业打算如何实现它的任务和目标。战略是贯穿于一个企业在一定历史时期内,决策或经营活动中的指导思想及其指导下关系到全局发展的重大谋划。

第一节 企业战略的产生及作用

一、企业管理形态的发展

从整个世界市场经济的发育、发展的过程看,企业管理形态依据其对外部环境的反应不同,可大致分为五个阶段的形态。

第一阶段,现代工厂企业形成和建立阶段。大致从 19 世纪 20 年代至本世纪初,技术革命的成果导致手工工业逐步向大机器生产转化,企业规模有所扩大;但企业生产组织还不足以庞大和复杂到需要资本所有者与经营者分离的程度。整个社会经济仍是以资本家根据自己的经验、直接控制和管理企业为特征,企业管理处于经验管理形态。

第二阶段,现代工厂企业实现大规模生产阶段。从本世纪初到 30 年代,工业革命的成果逐步得到深化和巩固,科学管理理论已创立并得以逐步推广应用。产品的供不应求致使企业更多地关心如何扩大生产规模和提高生产产量,科学管理的思想和手段主要被用来帮助企业提高生产效率和追求最大限度的利润。由于生产日益复杂,规模愈益扩大,资本的所有者开始雇用专家来帮助其经营企业,但整个管理形态仍是以生产为导向的生产型企业管理。

第三阶段,现代企业重视商品推销阶段,时间从本世纪 30 年代至 50 年代

初。20 年代末、30 年代初,世界性经济萧条第一次证实了市场供应大于市场需求的现实可能性。由于大规模成批生产方式的广泛采用,商品开始供过于求,企业之间竞争日益激烈,管理的重心开始转向如何推销上。由于企业还没有认识到企业应为满足市场而组织生产,只强调产品生产出来以后的商品推销,故其管理形态仍属于以推销为导向的生产型管理。

第四阶段,现代企业以市场经营为中心的阶段。大致从 50 年代至 60 年代中期,企业真正认识到其一切生产经营活动以满足市场需求为指导思想,通过市场调研和市场预测,按照市场需求组织生产,强化决策和整体营销策略的运用,企业管理由生产型转变为经营型管理。

第五阶段,现代企业以战略为中心的阶段。60 年代中期,由于整个世界政治、经济和社会环境的巨大变化,企业感受着巨大压力,面临着如何在错综复杂的动态环境中,谋求自身生存与发展的重大挑战。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。应站在战略的高度,去把握未来客观环境的变化,从而强化自身应变能力,力图保持企业内部资源条件与外部环境的动态平衡,企业管理形态逐步迈向战略型管理的新时代。

这五个阶段从经营思想的导向来看,又可合并为三个阶段。经验导向型、生产导向型和市场导向型。大规模生产阶段和重视推销阶段都是以生产为导向的,重视推销只是生产导向型的高级阶段。以市场经营为中心阶段和以战略为中心阶段同属市场导向型,前者强调的是操作理层次的问题,后者强调的则是战略管理层次的问题,因而它是市场导向型的高级阶段。

二、企业战略管理思想的历史发展

企业管理进入战略管理时代的历史还很短,但企业对于战略思想方法的自觉与不自觉地运用可以追溯至上个世纪末。在激烈的市场竞争中,不少企业面对环境压力,开始立足于长远发展、总体发展来考虑对环境作出反应。今日看来,其一系列思想方法反映了战略管理理论的渊源与发展脉络。企业战略管理大体经历了四个不同的发展阶段,在规范化、工作质量、领导层的参与、指导战略的决策以及有效实施等方面均有发展。

第一阶段:预算与控制。它作为早期系统管理方法的一种表现形式,始自上世纪末、本世纪初。基于企业所处环境大致稳定的假设,企业开始建立标准化的管理程序和操作方法,企业的资源有限而又稳定,所谓最具战略思想的管理即是拟订一个能覆盖企业各方面收入、支出状况的预算,并将实际状况与之比较,以求控制和调整企业行为。

第二阶段:长期计划。这个方法在 50 年代比较流行,其明显标志是延长预算(计划)的时间跨度。由于时间跨度的延长,管理人员必须尽可能地作好预测,了解那些将给予企业影响的外部环境。它通过对企业经营实绩的回顾来预测企业未来行为,并拟订相应计划,企业的各种资源根据计划而重新配置,以求帮助企业实现潜在的增长或对付可能的不利环境。本阶段两个最有效的结果是:资源的更有效部署和对企业长期的竞争地位作出及时的决策。

第三阶段:战略计划。它在 60~70 年代受到广泛重视。在这一时期,基于企业过去业务状况而预测未来的做法被认为是有缺陷的,企业必须对其所处的复杂的外部环境作一个总体性的考察和评估,并在此基础上来确定企业发展的方向,增强企业对环境的应变能力和市场竞争能力。此时滚动计划的办法被广泛运用,年度计划则起了关键性的作用。

第四阶段:战略管理。把战略规划与战略管理纳入一个统一过程是本阶段的特点,这一阶段始于 70 年代中期。企业不仅要全面分析外部环境的各种复杂因素,而且要分析内部的资源条件以求与外部环境的适应和平衡。企业不仅强调拟订战略目标,而且需要筹划战略实施方案,并对其实施加以控制。企业要不断地注重于信息收集,掌握环境动态,以期作出迅速反应。战略管理此时成为企业管理中居于中心地位的、具有完整体系的思想方法。此阶段的特点,首先是普遍的战略思考,所有的管理层次都程度不同地包括在战略管理体系之中;其次是综合的规划过程,其规划过程是综合的,同时又是灵活而富有创造性的。

三、服务产品的特点与服务生产系统

1988 年,服务业占美国 GNP 总值的 72%,吸纳 75% 的劳动力,产生巨大的产业波及效果。如 1997 年美国饭店及会议业提供了 1240 万个全日制和临时性工作岗位,工资总额为 2823 亿美元,销售额为 8930 亿美元^①。1997 年我国国内生产总值(GDP)74772 亿元,其中第三产业产值 24033 亿元,占国内生产总值的 32%。1998 年,第三产业就业人数为 18375 万人,占我国就业总人数的 26.4%^②。服务业这一分散而巨大的产业之中,包括数以千计的具体行业,如金融、保险、旅行、保健、娱乐等。服务业有着不同的需求特征、市场和竞争环境,但它们都不得不依赖于制造业中的战略管理方法。

①数据来源:《ripple effect》, Hotel & Motel Management, June 15, 1998。

②数据来源:《1998 中国统计年鉴》,中国统计出版社 1998.9。

(一) 服务产品的特点

服务业与一般的制造业是不同的,研究旅游企业的战略管理必须从分析服务行业的特点开始。目前,战略管理理论主体来自于专家和学者们对制造业多年的研究。但是,正如 Davis 在 1983 年时所说:“使用工业模型去说明和管理以服务为基础的企业,无异于用农场管理方法去管理工厂。”服务业有其特点,这些特点对服务企业的战略管理实践有着重要的影响。西方的研究者们也试图将这些特点引入服务业的战略管理实践。服务产品具有以下特点:无形性、生产与消费的同时、顾客参与服务的生产与传递、异质性和不可贮存性等。图 1—1 服务生产系统基本模式和图 1—2 服务交易示意图,可以帮助我们理解服务产品的特点。

1. 无形性。无形性用于描述服务的易逝特征,它们难于衡量、描述或标准化。与有形产品相比,服务是一种经历,它们由服务接受者来判断,服务水平受服务接受者认知的影响。服务企业总是试图将自己的服务产品有形化。如雅高集团——一个法国饭店集团,将它们的饭店服务描述为“法式”;同样,隶属于瑞典航空公司的 Swisshotel,将它们的饭店描述为“瑞典经历”;凯悦饭店集团则将自己的服务描述为:“凯悦感知”(Hyent Touch)。这些企业试图为管理者和员工创造一套服务价值观,为整个服务经历增加可感知性。

2. 生产和消费的同时性。它指服务的生产和消费同时发生,顾客不可能事前检测服务,服务不可能库存或让顾客预览,只有在生产时才可能接受它。

顾客是服务生产过程的一部分,他或她加入服务经历中,换句话说,顾客在大多数服务过程中成为合作生产者,顾客必须出现在服务现场。顾客的这种参与使服务生产者难于对服务质量进行控制。为了减少由于顾客参与所导致的不确定性,许多企业尽可能减少由于顾客参与所导致的多样性。例如,快餐店设计出带有屏幕、选择键的点菜设备,降低顾客点菜的不确定性,防止点菜一交易过程的不确定性。同样,饭店在房间内安装“房内”结账设施,有助于提高服务的速度和水平。在这些例子中,顾客的参与可以有助于完成服务生产过程,从而确保一个更持续平稳的服务生产过程。

3. 服务的异质性。服务质量是由顾客的感知来衡量的,因此,每个人对服务的感受不是完全一样的。同样需求的人在不同时间消费同一服务,也不可能是完全一样的。由于顾客是不同的,每个生产者的技能和态度也是不同的,因此,服务质量很难达到标准化。假日集团在全球有 45 万间客房,麦当劳在全球有 12000 间分店,这些企业在全世界保持同一质量标准有相当的难度。企业可以

保持设施的标准化,但很难为所有顾客设计出令他们满意的统一质量标准。这就产生了旅游企业质量管理的一个重要问题:服务的标准化与个性化的关系。旅游企业所针对的市场越是多样化,顾客需求也就越复杂,在实现服务标准化之后,顾客对服务个性化的要求也就越高。反之,越是针对大众消费者的服务企业,对服务的标准化程度越是重视。

4. 服务生产能力的易逝性。因为生产和消费过程具有同一性,无法像工业产品那样将生产过程与消费过程彻底分开。服务生产能力具有不可储存性,服务人员今天的服务技能没有发挥出来,设备今天没有出租出去,今天的价值也就丧失了。因此,服务生产能力具有时间性。从服务生产能力的构成来看,一部分为劳动者或管理者,业主为其支付固定报酬,若不能发挥其劳动能力,业主将有支付工资上的净损失。另一部分为固定资产,如饭店设施、餐厅设备等,固定资产的折旧却是每天都在发生,其价值也具有时间性。员工与设施二者间很容易协调(如工业生产),这里的关键在于顾客必须参与服务生产过程,服务者、顾客、设施三者同时出现或相结合,才能生产出服务产品。由于顾客的“缺席”,无法生产服务产品,造成服务者劳动技能及设施、设备生产能力的闲置,从而形成服务能力的易逝性。服务的易逝性要求旅游企业采用更加灵活的定价策略。

从以上的分析可以看出,服务产品的生产与有形产品的生产是不同的,这些区别表明服务企业的战略管理应有自己的特点与方法。

(二)服务业中的需求、供给和技术关系

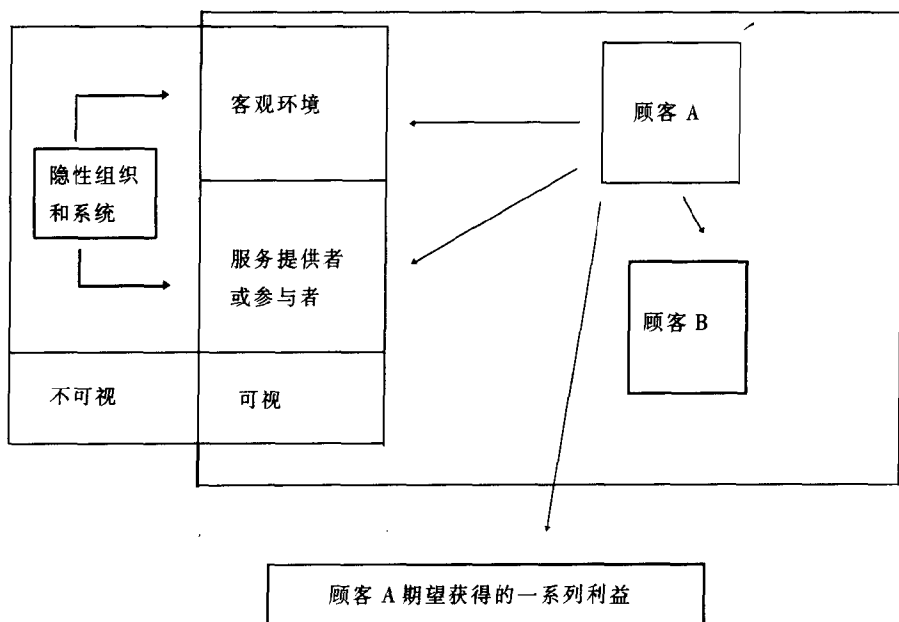
为进一步说明服务业特点,以下论述服务业中的需求、供给和技术关系。制造业中的需求曲线无法应用于服务业。一方面,我们无法将总需求汇总以预测一段时间内产品的销售量。因为,服务业的需求曲线是地区性的,对于跨国公司来说,如麦当劳分布在全球的12000间分店,每间分店都有各自的需求曲线;另一方面,服务业产品不是来自几个战略性布局的工厂,而是充分利用那里的原材料和运输系统。如麦当劳产品要求必须在当地生产,必须尽量靠近需求市场和需求者人群。因而造成旅游企业集团的地域分散性。制造业产品的供给,可以在相对较少的几个地点为以后的销售而集中大量生产和库存。

考虑到服务产品的性质和它们的生产技术,一些情况下,服务企业的产出仅仅是信息或感受;大多数情况下,服务产品是有形产品和无形服务的混合体。其实物部分的含量,因对服务不同要求而有所不同。

服务生产系统(service-delivery system),是一个描述顾客进入生产过程

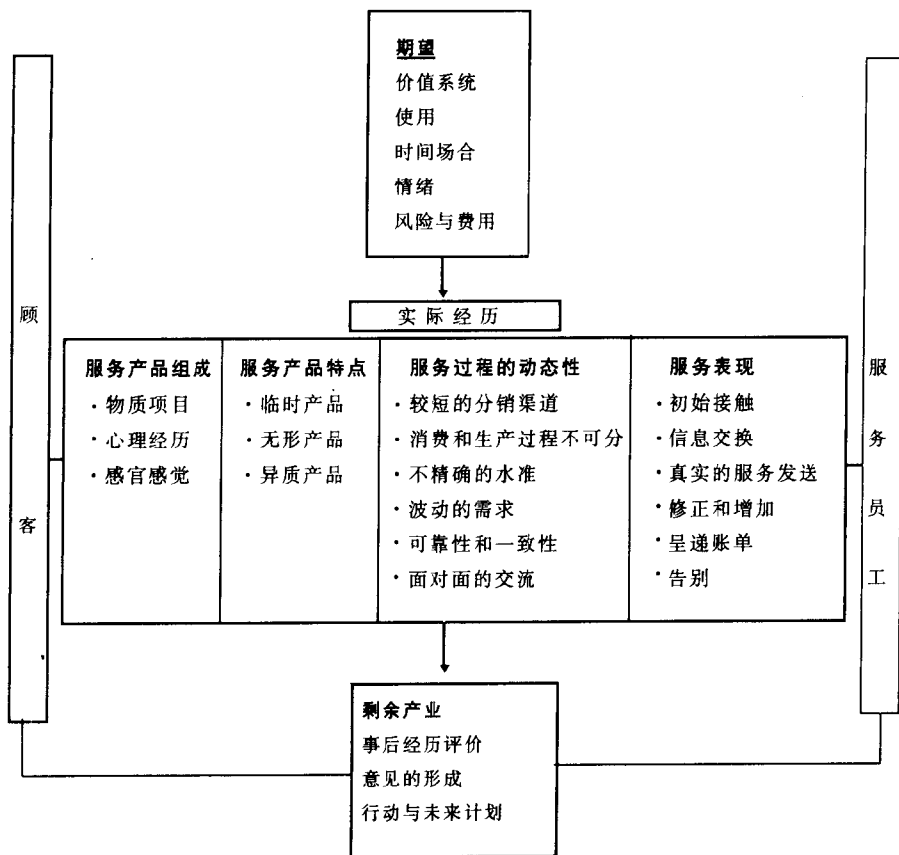
和服务提供者如何相互作用的模式(Barington 和 Olsen, 1987)。这个模式反映了一系列事件(包括顾客开始考虑到哪里去购买服务、直至服务完成和顾客离开、以及顾客心中一定时间内保留服务经历)。

关于对服务生产过程的描述, 可以用 Servuction System 来描述, 见图表 1—1 服务生产系统基本模式图。



图表 1—1 服务生产系统基本模式

在此, 服务企业(或服务提供者)分为两个部分——可视部分和不可视部分, 其中可视部分又可分为客观环境(如餐厅装饰、客房设施)和与顾客接触的服务者个体两部分, 这两者在服务过程中要和顾客直接作用。为使该模式完整, 引入 A、B 两个顾客, 表明顾客 A 所获得的利益来自于可视部分及与顾客 B 之间相互作用的过程或经历。不可视部分指企业的隐性组织和系统。当然, 服务企业的可视部分不是独立存在的, 它有赖于不可视部分, 两者相互依存。可以看出, 质量控制实际由服务提供者本身来掌握。



图表 1—2 服务交易示意图

四、我国旅游企业实施战略管理的必要性和意义

我国旅游业是从 80 年代开始大发展的, 尽管我国旅游业的发展速度很快, 但近几年部分旅游企业出现效益滑坡现象。如 1997 年我国旅行社企业虽然接待规模有所提高, 但盈利水平却有所下降。到 1997 年末, 全国共有旅行社 4986 家, 比上年末增加 734 家。其中, 国际旅行社 991 家, 比上年末增加 14 家; 国内旅行社 3995 家, 比上年末增加 720 家。1997 年, 各类旅行社共实现营业收入 234.80 亿元, 比上年增长 17.2%; 实现利润总额 5.13 亿元, 比上年下降 6.0%; 上缴营业税及附加税 2.14 亿元, 增长 4.9%^①。饭店业从客房出租率看,

^①数据来源:《1998 中国旅游统计年鉴》, 中国旅游出版社 1998 年版。