

■ 河北省高等学校省级“旅游管理专业综合改革试点”项目成果

旅游管理案例 精选精析

郭 伟 田春霞 宋 娜◎编著



燕山大学出版社
YANSHAN UNIVERSITY PRESS

河北省高等学校省级“旅游管理专业综合改革试点”项目成果

旅游管理案例精选精析

郭 伟 田春霞 宋 娜 编著



燕山大学出版社

2018·秦皇岛

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游管理案例精选精析 / 郭伟, 田春霞, 宋娜编著. —秦皇岛: 燕山大学出版社, 2018.6
ISBN 978-7-81142-499-7

I. ①旅… II. ①郭… III. ①旅游经济—经济管理—案例 IV. ①F590

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 306933 号

旅游管理案例精选精析

郭 伟 田春霞 宋 娜 编著

出 版 人: 陈 玉

责任编辑: 孙志强

封面设计: 朱玉慧

出版发行:  燕山大学出版社
YANSHAN UNIVERSITY PRESS

地 址: 河北省秦皇岛市河北大街西段 438 号

邮政编码: 066004

电 话: 0335-8387555

印 刷: 秦皇岛墨缘彩印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 200 千字

版 次: 2018 年 6 月第 1 版 印 次: 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-81142-499-7

定 价: 40.00 元

版权所有 侵权必究

如发生印刷、装订质量问题, 读者可与出版社联系调换

联系电话: 0335-8387718

前 言

随着国民生活水平的提高,旅游行业迎来突飞猛进的发展。旅游消费突破小众市场,成为居民常态化的生活选择。而旅游者旅游体验的日益丰富,对旅游产品和服务也提出更高的要求。近年来,在“互联网+”“智慧旅游”“产业融合发展”“旅游 IP”“资本并购”等创新发展中,旅游新业态、新模式层出不穷。然而,旅游业在迎来黄金发展期的同时各种矛盾也逐渐凸显,旅游业的供给侧改革刻不容缓。

案例分析法 19 世纪 80 年代初创于哈佛大学,目前普遍应用于管理学科的教研工作中。案例分析法是一种开放式、互动式的新型教学方式,案例教学是实现旅游管理教育与旅游实践活动衔接的有效途径。旅游是综合性和实践性非常强的一个学科。综合旅游管理专业的学科特点,采用以学生为中心的教学模式,使研究生主动参与到知识的搜集与思考过程中,通过案例引导学生开展探究,发现、分析并解决问题,最终实现学生独立思考能力和创新能力的提高。同时,通过交互式的教学方式,有利于提高师生双方的积极性,做到教学相长。

本书精选精析八个案例,均为实地调研而成。案例分为案例概述、案例正文、教学指导说明三个模块:案例概述通过摘要、关键词、引言、相关理论基础和案例介绍,使读者对案例能够宏观地了解 and 把握;案例正文对案例的发展脉络进行详尽的阐述,使读者对案例有更深入的理解,并可通过参考文献进行拓展学习;教学指导说明对教学目的与用途、问题讨论、分析思路、相关理论知识、背景信息、关键要点、建议课堂计划提供了参考意见,三个模块循序渐进,以期给读者带来启发。对精选案例进行详尽的剖析,并直接用于课堂案例教学,是本书的特色。

本书是河北省教育厅本科教学质量工程项目“高校旅游管理专业综合改革”的研究成果。教育部正在推动和实施“本科教学质量工程”“专业综合改革试点”等高等教育专业综合改革工程与项目。河北省已经全面启动各项改革试点,2012年燕山大学旅游管理专业被确定为河北省高等学校省级“专业综合改革试点”单位。在学校CDIO改革的背景下,院系结合旅游管理专业课程实践性强的特点,大力推进“旅游管理专业综合改革试点”项目,结合旅游管理专业的资源优势,创建高校和行业企业联合培养人才的新机制,建设成为在国内有较高知名度和影响力的河北省经济建设和社会发展重点领域人才培养、产学研合作教育的重要基地和高校旅游教学研究与旅游教育培训中心。

在本书案例的编写过程中,笔者收集整理了大量的网络资源和书籍资源,在此对书中涉及的所有资源的网站及相关作者表示衷心感谢。由于一些资源的作者并未标明,所以未能将他们列入其中,在此,也向他们表示衷心的感谢。

本书案例的编写成员:“智慧旅游背景下海燕国旅的战略转型”由郭伟、田春霞编写;“从酒店到生活方式:亚朵,起于酒店,不止于酒店”由宋娜编写;“望夫石:乡村旅游的发展之路”由郭伟编写;“秦皇岛野生动物园的改造提升”由郭伟编写;“山海关5A级景区被摘牌催生巨变:景区质量标准化”由郭伟编写;“唐山南湖公园——旅游形象定位”由郭伟、田春霞编写;“唐山旅游业发展‘十三五’规划”由郭伟、田春霞编写;“秦皇岛市旅游公共服务体系构建”由郭伟编写。燕山大学经济管理学院硕士研究生张鑫、谢剑昭、苏方桢、董雪、辛佳琦、高颖和本科生朱淞宁等参与案例调研和资料整理工作。

本书适用于“旅游景区经营与管理”“旅游规划与开发”“旅游战略管理”“旅行社管理”“现代饭店经营与管理”“旅游学概论”“旅游经济学”“旅游市场营销”“旅游文化”“品牌塑造与传播”等旅游管理专业本科、硕士生课程。

本书的出版得到了燕山大学教务处、经济管理学院及相关学院和部门的大力支持,在此深表谢意!感谢河北省教育厅“高校旅游管理专业综合改革”项目的支持,感谢河北省高等学校人文社会科学重点研究基地经费资助(课

题编号 JJJD1706), 感谢河北省旅游委员会、秦皇岛市旅游委员会、秦皇岛海燕国际旅行社、亚朵酒店、燕山大学亚朵生活人才发展研究院、秦皇岛野生动物园、唐山南湖景区、山海关景区、山海关古城保护与管理委员会、秦皇岛市博士专家联谊会等单位的大力支持!

本书所有案例都是真实案例, 因涉及企业保密需要, 对所有案例中的有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。所有案例只用于教学目的, 仅供上课讨论之用, 并无暗示、说明或者评价某种管理行为是否有效之意。

谨以此书献给高等院校旅游管理专业的专家、学者、教师、学生、旅游行业的业内人士及对旅游管理感兴趣的其他读者。由于编写时间仓促, 书中难免存在一些不足之处, 期盼各位同行、专家对其中的不足之处提出宝贵意见和建议, 我们定当认真对待并吸纳合理意见及建议, 不断对本书进行修改和完善。

目 录

案例一 智慧旅游背景下海燕国旅的战略转型

1 引言	1
2 相关理论基础和案例背景介绍	2
3 案例正文	3
4 参考文献	12
5 教学指导说明	12

案例二 从酒店到生活方式：亚朵，起于酒店，不止于酒店

1 引言	24
2 相关理论基础和案例背景介绍	25
3 案例正文	26
4 参与文献	38
5 教学指导说明	39

案例三 望夫石：乡村旅游的发展之路

1 引言	48
2 相关理论基础和案例介绍	49
3 案例正文	50
4 参考文献	59
5 教学指导说明	60

案例四 秦皇岛野生动物园的改造提升

1 引言	70
------------	----

2 相关理论基础和案例介绍	71
3 案例正文	71
4 参考文献	74
5 教学指导说明	75

案例五 山海关 5A 级景区被摘牌催生巨变：景区质量标准化

1 引言	87
2 相关理论基础和案例介绍	88
3 案例正文	90
4 参考文献	97
5 教学指导说明	98

案例六 唐山南湖公园——旅游形象定位

1 引言	110
2 相关理论基础和案例介绍	111
3 案例正文	113
4 参考文献	117
5 教学指导说明	118

案例七 唐山旅游业发展“十三五”规划

1 引言	134
2 相关理论基础和案例介绍	135
3 案例正文	137
4 参考文献	157
5 教学指导说明	158

案例八 秦皇岛市旅游公共服务体系构建

1 引言	174
2 相关理论基础和案例介绍	174
3 案例正文	177
4 参与文献	180
5 教学指导说明	181

案例一 智慧旅游背景下海燕国旅的战略转型

内容提要：秦皇岛市海燕国际旅游有限公司（以下简称海燕国旅）是河北省十强国际旅行社，2015 年被评为省内首批 4A 级旅行社。伴随着智慧旅游的产生和发展，传统旅行社行业受到了不小的冲击，甚至颠覆了原有的经营模式。通过阐述海燕国旅的发展历程、面临的内外环境以及 SWOT 分析，明确如何在智慧旅游背景下制定海燕国旅的发展战略并有效实施是本案例研究的目的。

关键词：智慧旅游；战略转型；海燕国旅

1 引言

海燕国旅于 1992 年正式成立。2002 年，海燕国旅实现了股份制，正式隶属于秦皇岛市海燕国际旅游有限公司。海燕国旅所提供的业务包括出境游、入境游、商务考察、国内旅游等。海燕国旅曾获多项殊荣，如河北省十佳旅行社、全国优秀青年文明号、河北省三星级精神文明窗口单位等。目前，海燕国旅已有数十人被评为省、市级先进工作者，成为秦皇岛市旅行社行业的佼佼者。

随着经济与技术的不断发展，旅游需求的个性化特征越来越明显，这些改变使得传统旅游业出现了许多的不适应。目前，结合国家对旅游业发展的有利政策以及智慧旅游理念的提出，传统旅游业找到了新的发展思路。海燕国旅在智慧旅游的背景下如何利用自身优势积极创新、以独特的核心竞争力扩大市场占有率、促进企业的可持续发展是值得思考的关键性问题。

2 相关理论基础和案例背景介绍

2.1 理论基础

2.1.1 智慧旅游

智慧旅游的本质是指包括信息通信技术在内的智能技术在旅游业中的应用,是以提升旅游服务、改善旅游体验、创新旅游管理、优化旅游资源利用为目标,增强旅游企业竞争力、提高旅游行业管理水平、扩大行业规模的现代工程。

2.1.2 企业战略分析

战略分析,就是从战略的高度对外部环境和自身条件的现状及其发展趋势所作的分析。企业通常采用 SWOT 分析法即系统地确认企业面临的优势和劣势、机会和威胁,并据此制定出企业发展的战略和方法。

2.2 案例背景介绍

国家旅游局将 2014 年定为“智慧旅游年”。移动互联网、智慧旅游等正在深刻影响着旅游行业的发展,以往部分旅行社的盈利模式将被打破。当前,线上旅游市场之间的竞争十分激烈。传统旅行社获得利润的方式主要通过关系或者口碑营销,而在线预订和营销的持续增长对传统旅行社形成了不小的冲击。不管用不用互联网的外壳,最终还是要落到服务本身,而在服务过程和发展战略的选择上,旅行社短期内还有很大优势,可以借鉴在线的方式进行创新。

当前以传统经营为主的旅行社运用多种方式建立专门的旅游预订和销售网络,充分利用互联网的互动性和及时性,结合线上的便利与线下的传统推广手段,积极学习,适应智慧旅游发展趋势。在智慧旅游背景下从战略选择、经营模式、智慧旅游、产品开发等方面重新对旅行社进行规划和定位,实现智慧旅游背景下旅行社整体的稳步发展与进步。

《秦皇岛市国民经济和社会发展统计公报》显示,2013 年秦皇岛市旅行社有 203 家,旅行社营业收入在 1 000 万元以上的有海燕国旅、秦皇岛国旅、秦皇岛永诚百事通国旅。其中,海燕国旅的营业收入为 4 344 万元,位居秦皇岛市旅行社行业第一。2015 年国家旅游局公布秦皇岛市出境组团社有 9 家,包括海燕国旅、秦皇岛国旅、长城国旅、康乐国旅、永诚百事通国旅等。

3 案例正文

3.1 企业简介

海燕国旅成立于1992年，全称为“秦皇岛市海燕国际旅游有限公司”。海燕国旅是国家旅游局批准的出境游组团社，河北省十强国际旅行社，秦皇岛地区独家享有国际列车售票权的旅行社，作为国际航协认可的国内客运代理人，拥有航空售票中心。海燕国旅经营出境旅游、入境旅游和国内旅游，出入境人数和国内组接团人数在本地均名列前茅。“海燕”已成为河北省内的知名品牌。2017年2月14日，为进一步推动法国企业到河北省投资建设旅游项目，河北省旅游发展委员会一行在法国巴黎第八区政府举行“京畿福地，乐享河北”河北省旅游推介会，并就如何拓展两地旅游空间、规划旅游建设进行为期3天的交流。此行，河北省秦皇岛市海燕国际旅游有限公司与法国游游旅行社代表签署了合作意向书，进一步开拓了国外市场。

3.2 企业发展历程

3.2.1 起步

海燕国旅的前身是秦皇岛市旅游局下属企业——海上游船公司旅游部，成立之初仅有3名正式员工，办公设施极为简陋。1992年6月，成功获得营业执照，并正式命名为“秦皇岛市海燕国际旅行社”。2002年完成改制，组建新公司，名称为“秦皇岛市海燕国际旅游有限公司”。公司考虑到旅行社企业应具有信誉的一贯性，原“秦皇岛市海燕国际旅行社”作为秦皇岛市海燕国际旅游有限公司投资的二级法人单位，重新注册，与市旅游局脱离隶属关系，于2002年取得营业执照，名称为“秦皇岛市海燕国际旅行社有限公司”。

3.2.2 业务拓展

随着公司业务的不拓展，相继又成立了秦皇岛德盈会展服务公司、秦皇岛海燕旅游文化传播有限公司、秦皇岛明德文化艺术品有限公司、河北智慧旅游服务有限公司以及秦皇岛海燕汽车俱乐部有限公司。以上这些公司或是海燕国际旅游有限公司的全资子公司，或是由海燕控股的企业。但无论其性质如何，公司一直以海燕国旅为其核心企业，紧跟旅游发展的前沿，将公司业务辐射到旅游相关的各个方面，业务看似被碎片化，但各类企业之间的联系都是以海燕国旅为发展核心的。这也充分凸显了海燕国旅正在走多元化

经营的道路。

3.2.3 成就

自海燕国旅成立以来,通过企业全体员工的共同努力,海燕国旅可以说是硕果累累,各种荣誉纷至沓来:海燕国旅曾获得全国优秀青年文明号、全国地接社 20 强、河北省十佳旅行社、河北省三星级精神文明窗口单位等荣誉称号。企业自完成改制后,秉承积极进取的理念,力争每年都有新的业绩或成果,如表 1-1 所示。

表 1-1 海燕国旅发展重要事件及荣誉

年份	重要事件或荣誉
2003 年	海燕国旅联合秦皇岛市十大景区,在市政府启动“秦皇岛人游秦皇岛”首游式上推出了十大景区联票,被中国旅行社协会誉为“危机中抓住机遇的典型范例”;积极促成大同、济南专列开进秦皇岛,创造了秦皇岛市旅游专列史上一次接待人数最多的纪录,填补了秦皇岛淡季接待专列的空白;获得全国青年文明号称号
2004 年	开通黑河至秦皇岛旅游包机,打开俄罗斯入境市场的空中通道
2005 年	协助市政府举办“首尔情”百对新人赴韩集体婚礼
2006 年	承办国际华乐节,使几十个国家华乐大师汇聚秦皇岛
2007 年	与老龙头驻军合作,举办“军事夏令营”接待了来自全国各地的 3000 多名营员
2008 年	奥运会足球赛,秦皇岛作为分会场,海燕国旅购票 8000 张,成功接待海燕奥运助威团
2009 年	海燕国旅获得《中国民用航空运输销售代理业务资格认可证书》,并成为国际航协认可的代理人,成立航空售票中心
2010 年	上海世博会,海燕国旅成功购票,每天固定发团,最高峰一天发团 480 人
2011 年	开辟新市场,旅游与养生结合,组织武当养生团
2012 年	以全省最高分通过省级服务标准化验收,成为河北省服务标准化示范单位
2013 年	与市残联联合举办首届“我是你的眼,带你去旅行”大型公益活动,迄今已举办 5 届
2015 年	通过省、市主管单位验收,成为河北省首批 4A 级旅行社(目前暂无 5A) 海燕国旅与蓝鲸控股集团达成了战略合作意向,并作为合股企业共同成立了河北蓝鲸国际旅行社,业务拓展到张家口市,准备抓住冬奥会的契机大展拳脚
2016 年	全国首批 668 家旅行社“红名单”中,河北省 7 家在列,海燕国旅名列其中。海燕国旅荣获第三批全国旅游标准化示范单位,河北省仅有两家企业荣登“国榜”
2017 年	在法国巴黎第八区政府举行“京畿福地,乐享河北”河北省旅游推介会,会上海燕国旅与法国旅游旅行社代表签署了合作意向书

注:资料来源于公司内部。

3.3 智慧旅游背景下海燕国旅内外部环境分析

3.3.1 宏观环境

(1) 政策环境。河北省旅游大环境较为稳定,旅游业获得了法律、政策扶持,新的发展形势已经出现,需要旅游行业“整装待发”。2013年始,河北省各地市纷纷开展智慧旅游建设探索,河北省旅游局将秦皇岛市与唐山市列入“智慧旅游城市”全省试点城市,并给予政策上的大力支持。

(2) 经济环境。不断增长的可支配收入成为人们外出旅游的有力保障。同时,旅游业的稳步发展为国民经济做出了一定的贡献。

(3) 社会环境。据《2015中国自由行市场研究报告》数据显示,截至2015年,中国在线旅游交易市场规模已达4 237.2亿元,互联网渗透率突破10%。同时,“80后”和“90后”成为在线旅游市场的主力军。

(4) 技术环境。互联网技术的应用可以说为旅游业插上了智慧的翅膀。

3.3.2 行业环境

(1) 旅行社行业发展趋势。数据显示,由于国家改革开放政策的不断深入,相关的政策性壁垒逐渐降低,旅行社的数量保持着稳步增长态势,但增长速度在放缓。旅行社营业收入在大幅增加的同时,其营业成本也在快速增长,这就会造成旅行社行业整体的营业利润迅速降低,由此判断当前旅行社行业处于行业生命周期中的成长期,且处于成长期的末期发展阶段。处在这个阶段的旅行社企业需要具有较高的市场洞察力,采取提升品牌价值、设置行业技术性壁垒、努力发挥规模优势等策略来应对未来行业的发展趋势,智慧旅游的发展恰恰为旅行社企业转型升级提供了广阔的发展空间。

(2) 旅行社行业竞争环境。智慧旅游背景下,传统旅行社在潜在的进入者、替代产品、购买者、供应商和行业内竞争对手五方面都存在着竞争威胁。智慧旅游催生的新型竞争者,如百度和去哪儿网的合作、阿里巴巴向穷游网投资等,这些新型的竞争者势必会挤压传统旅行社行业的市场占有率,给传统旅行社带来不小的竞争威胁。

3.3.3 内部环境

(1) 门店分布。自2014年海燕国旅加入宝中旅游集团后,将连锁发展作为企业的发展重心。加入初期就建立了16家线下实体店,目前营业部的数量已提高到20家,且海燕国旅的营业部辐射秦皇岛的四区三县,为方便旅游者

咨询、购买旅游产品及服务，门店更是走进大型的商超和社区。

(2) 业务销售能力。通过到海燕国旅实地调研得知，各个营业部的销售能力有强有弱，位于秦皇岛市区的门店要好于各区县营业部的销售情况，但总体情况还是良好的。同时，海燕国旅积极发展线上业务推广，主要依托智慧旅游营业部和同业中心两大板块，结合线下实体营业部开启旅行社的 O2O 经营模式。智慧旅游背景下，海燕国旅正在充分挖掘自身的潜力，全方位渗透提高其业务能力。

(3) 创新能力。首先，海燕国旅从管理者到基层员工都具有很强的创新意识，将本社的常规旅游线路产品做成精品线路，为秦皇岛的旅游行业创建了多个新的旅游项目。其次，海燕国旅注重先进管理理念的渗透，自 2011 年开始全面推进标准化建设，并取得显著成果。此外，海燕国旅主动研发建设了智慧旅游平台，游客通过登录平台，就能迅速完成从线路预选到报名参团。

(4) 组织结构。2014 年，海燕国旅加入宝中旅游集团，开启宝中旅游集团的管理模式，企业的组织机构也随之发生了变化。为适应系统化、平台化的需要，目前海燕国旅的组织结构具有扁平化的特点，如图 1-1 所示。

(5) 人力资源。首先海燕国旅高层管理人员的学历基本达到大学本科，且具有大专以上学历的员工数量已经占到总体的 86.7%，相对而言，海燕国旅的员工整体素质较高。其次，旅行社行业从业人员具有年轻化的特点，海燕国旅也不例外。现阶段，企业近八成的员工年龄在 24 ~ 33 岁之间，就年龄结构来看，“80 后”“90 后”的中青年员工已成为企业的业务骨干，他们具有活力，勇于创新，这有利于企业的发展。

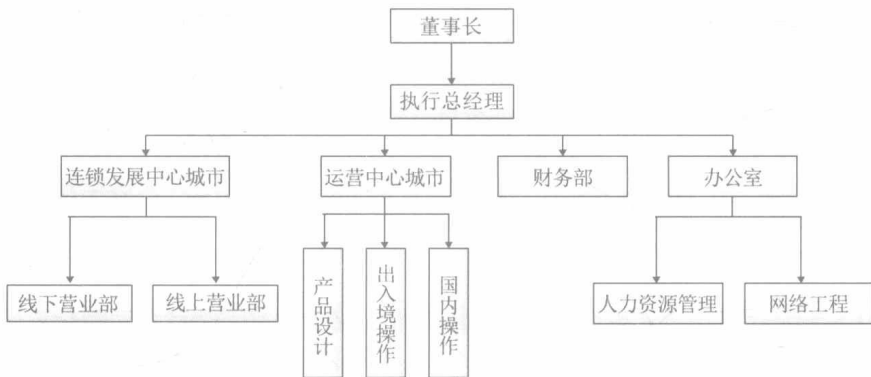


图 1-1 海燕国旅组织结构图

3.4 企业 SWOT 分析

秦皇岛市依托京津冀协同发展的有利条件，作为沿海率先发展的城市之一，势必为当地各类企业带来更多的发展机遇。作为秦皇岛市旅行社行业龙头的海燕国旅，虽然自身具有经营、品牌等优势，但同样也存在诸多不足。

3.4.1 优势分析

海燕国旅自成立以来，通过自身的努力已经成为秦皇岛市旅行社行业的先锋。企业已具有独特的优势，主要表现在以下几个方面：

首先，经营优势。海燕国旅是秦皇岛市实力较为雄厚的旅行社，业务范围广泛，能够开展国内旅游、入境旅游的组织接待及出境旅游的组织工作。企业无论是在营业收入还是在经营规模方面均在秦皇岛地区名列前茅，并连续多年在秦皇岛市排名首位。根据秦皇岛市旅游局 2015 年对旅行社企业营业收入的统计数据，海燕国旅与其他规模相当的旅行社相比，营业收入具有明显优势，与排名第二的旅行社相比（如表 1-2 所示），海燕国旅的营业收入高出其近两倍，具有绝对优势。

表 1-2 2015 年秦皇岛市营业收入排名前 10 的旅行社

名次	旅行社名称	营业收入（万元）
1	海燕国旅	6151.1
2	秦皇岛永城百事通国际旅行社	2154.2
3	秦皇岛国际旅行社	2016.1
4	秦皇岛金色假日旅行社	1864.8
5	秦皇岛市夏都国际旅行社	937.2
6	中澳旅行社	925.8
7	秦皇岛百合国际旅行社	850.0
8	秦皇岛市蓝港国际旅行社	830.2
9	秦皇岛市卓扬国际旅行社	809.5
10	海外国际旅行社	808.8

注：数据来源于秦皇岛市旅游局。

其次，品牌优势。海燕国旅非常注重打造“品牌形象”，全力推进标准化工作。2012 年，海燕国旅以全省最高分通过服务标准化省级验收，其制定的相关标准上升为河北省地方标准，成为标准化示范单位，各种荣誉称号更是不胜枚举。海燕国旅在 2015 年，经过严格考核和验收，一跃成为河北省首批 4A 级旅行社。发展至今，海燕国旅不仅没有安全 and 责任事故的记录；而且企业守法经营，诚信经营，没有任何债务和法律纠纷。海燕国旅在取得了良好

经济效益的同时,更赢得了客户的口碑。海燕国旅还积极参与公益事业、回馈社会。自2013年至今,海燕国旅与市残联合作举办五届“我是你的眼,带你去旅行”大型公益活动,引起了巨大反响。《中国旅游报》于2016年11月2日权威发布全国首批668家旅行社“红名单”,河北省7家旅行社在列,秦皇岛海燕国旅榜上有名,这一方面体现了海燕国旅的诚信经营,一方面无形中提升了海燕的品牌价值。

再者,产品及服务优势。海燕国旅严格遵循“顾客是上帝”的企业服务理念。在20多年的经营发展中有效地提升了自身的产品档次和服务质量,海燕国旅从领导到员工都有着强烈的质量意识和创新精神,创造了秦皇岛旅游行业中多个项目的第一,其中“海燕自组团,秦皇岛起止”更是海燕进行产品创新和提供优质服务的有力诠释。另外,为保证产品特色及服务质量,海燕国旅通过日常的业务培训和参加各类职业大赛,来提高海燕国旅整个团队的业务操作及创新能力,现在海燕国旅拥有多名省级十佳导游员和省级优秀导游员。

最后,营销优势。目前,河北省大部分大中型旅行社利用智慧旅游的发展契机,积极转变经营模式,开始通过自建网站开发线上营销模式,拓宽了营销渠道。海燕国旅就是其中的佼佼者,利用微店和微博进行营销,游客还能通过官网进行咨询及产品预订。同时,海燕国旅还利用智慧旅游营业部,充分发挥平台的资源和技术优势,实现了旅游目的地旅行社的一体式营销,丰富和拓宽了旅行社的传统营销渠道。加之海燕国旅加入宝中旅游集团后,大力发展连锁营销模式,20家实体门市更是提升了旅行社整体的营销实力。

3.4.2 劣势分析

(1) 产品结构单一易被复制。目前,海燕国旅依然是以提供“旅游线路”为主要产品表现形式的传统旅行社。其旅游产品虽有创新,但受传统行业的影响仍以观光型的大众化旅游产品为主,导致产品结构过于单一。另外因为旅游产品大多容易被其他旅行社复制或模仿,这就造成产品的同质化严重,价格就成了旅行社之间竞争的核心,低价争夺客源使得整个行业陷于恶性循环,且目前旅行社行业市场的监管力度不高,一定程度上影响海燕国旅的收入水平,甚至会严重影响海燕国旅长期建立起来的产品口碑,导致海燕国旅在智慧旅游背景下失去核心竞争力。

(2) 员工综合素质有待提高。人才是企业的重要资源之一,人力资源的素质直接决定着企业的发展速度及竞争力。目前,海燕国旅员工的学历构成整体偏低,本科学历员工仅占 18.7%,作为保障旅行社未来发展的智力资源还有所欠缺。此外,智慧旅游的发展对企业和员工都提出了更高的要求,需要从业人员既具备有关信息化方面的知识,又具备系统的旅游、管理及营销等多方面的知识,也就是复合型人才。目前,就海燕国旅的人员招聘信息来看,其要求的专业以旅游管理为主,其他专业知识的要求很不明显。现阶段旅行社员工的综合素质与智慧旅游的发展要求尚有差距,这将制约企业的长远发展。

(3) 信息化程度较低。海燕国旅与河北省大多数中型旅行社一样,已建立起自己的网站或信息平台。但旅行社对网站的利用也仅限于其最基本的功能,以介绍企业基本情况与旅游线路为主,没有充分利用网络科技手段开展相关业务,尤其是旅游咨询与反馈方面的信息交流平台没有得到更充分的开发,网站的利用范围有限,开发力度不足,与大型旅行社相比还存在很大差距。海燕国旅的网络信息化程度较低,缺少专业人才的日常维护及信息更新,企业的信息化水平还远远不能满足旅行社业务发展及更好地服务游客的需要。

(4) 管理制度不够完善。现代企业制度是企业经营管理的基础性保障,海燕国际旅行社在制度的建设上还不够完善。经营管理的方式较为单一,管理制度的合理性有待提高。海燕国旅对各个部门及员工的监督约束机制不够健全,加之没有形成长期有效的激励机制,造成人员流动性较大且短期化行为严重,这些都不利于旅行社健康有序地发展及实现企业的战略目标。

3.4.3 机遇分析

对于海燕国旅而言,良好的外部发展机遇是企业能否做大做强是关键性因素。通过分析,海燕国旅需要抓住的机遇主要包括以下几个方面:

(1) 旅游经济环境总体稳定,需求旺盛。2016 年 1 月 18 日,中国旅游研究院发布了《中国旅游经济蓝皮书》,其中显示了我国 2015 年接待国内外游客为 41.2 亿人次,总收入超过 4 万亿元,同比分别增长 10% 和 12%。同时国家正在持续改善民生,扩大内需,这些都提高了居民的消费能力和需求,人们外出旅游的需求也得到了刺激。另外,纵观国际旅游市场,我国国外旅游和国内旅游消费均列世界第一。2015 年入境旅游从接待人次及外汇收入方