

旅游业 经营策划与管理

LÜYOUYE
JINGYING CEHUA YU
GUANLI

颜醒华 编著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

旅游业经营策划与管理

颜醒华 编著

LÜYOUYE
JINGYING CEHUA YU GUANLI



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

旅游业经营策划与管理/颜醒华编著. —厦门:厦门大学出版社,
2005.12

ISBN 7-5615-2508-7

I. 旅… II. 颜… III. 旅游业-企业管理 IV. F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004102 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大… 邮编:361005)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

南平武夷美彩印中心印刷

(南平市八一路 352 号 邮编:353000)

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.625 插页:2

字数:266 千字

定价:18.00 元

如有印装质量问题请与承印厂调换

前 言

旅游业是朝阳产业,近年来中国的旅游业同世界绝大多数国家的旅游业一样,一直保持着十分强劲的发展势头,而且未来发展前景仍被人们普遍看好。但由于旅游业不确定因素较多,淡旺季明显,市场需求变化与投资经营风险都比较大,加上行业门槛不高、旅游资源与旅游设施的分布都不均衡,企业之间的竞争十分激烈;旅游产品、产业结构适时的调整、优化和旅游产品的经营策划已成为旅游企业经营管理最常见、最频繁的一项活动内容。

策划在海外又称企划,是企业经营管理人员针对所要解决的问题、所要达成的具体目标,综合运用各种知识、方法和技术制定策略(又称“点子”)与行动计划活动的统称。一个良好和策划有助于企业巧妙地整合自己的各种资源,利用各种可以利用的条件,扬长避短,发挥优势,搞活经营,走出困境,提高企业的资源利用率和经营管理效益。对现代企业经营管理人员来说,策划也是其必备的一项最基本的管理技能。

策划是一种目的性、综合性、技巧性很强的管理活动。在国外,有许多著名的咨询、顾问和专业的智囊团(Think Tank,又称智库),专门为政府机构、企业民间机构甚至政党出谋献策,如美国著名的兰德(Rand)公司、波士顿(BCG)公司,它们不仅为许多大企业、大公司做咨询顾问,同时也为他们进行各种有针对性、具体的项目策划。

策划是一种综合的管理职能。策划既是一门科学,也是一门

艺术。说它是科学,因为策划有许多客观规律可以遵循,按照科学、辨证的指导思想进行策划,成功的把握性就比较大;反之,就可能事倍功半,甚至导致失败。说它是艺术,因为策划需要高超的技巧和想象力,要善于综合运用各种技术与方法,用巧妙的策略与方法来解决各种棘手的综合性难题。

策划学是一门涵盖经济学、管理学、运筹学、博弈论、战略管理学、软科学以及策划内容具体所涉及到的各门专业知识、学科和技术的交叉应用科学。策划的很多理论观点都来自这些学科,甚至有人说策划学的理论,实际上是经济学、管理学、运筹学、博弈论、战略学等学科理论的交集;实际上,策划的理论思想并不是这些相关学科知识的简单叠加,而是相关学科知识的有机组合并有所创新;一个具体的企业经营策划方案通常是多门学科理论联系实际的综合产物;而这些学科理论、方法在企业经营策划具体实践中的运用,反过来又促进了这些学科的发展,丰富了它们的思想内容。

本书在实践和理论思考的基础上提出了一些新的策划思想,如动态的资源整合学说、多元协同理论、战略突破理论等等;特别是针对旅游企业合作项目多,资源整合频度比较高的特点,就方法技术组合难点突破、协同类型与途径、合作博弈与机制设计、共同学习、竞争力的培育等方面提出一些自己的观点与看法。在实践方面,本书也就一些具体技术与方法的应用,展开了一些有益的讨论,如成本优先、效果优先两种不同的公共关系策划、广告策划方案的处理,核心能力的培育与管理等等。鉴于事物的发展变化是永恒的,不变只是一种暂时、动态的均衡现象。因此,本书并没有把眼光仅仅局限在策划身上,对策划方案的实施与管理——即管理策划也进行了一些有益的研究与讨论。

广义上的旅游业经营策划不仅包括旅游企业经营策划,而且还包括旅游企业合作项目策划与旅游项目带动发展战略策划;企业是市场经济的主体,是一个产业存在与发展的基础;因此,狭义

上的旅游业经营策划通常指的就是旅游企业经营策划。因此本书将研究与论述的重点主要放在旅游企业的经营策划与管理之上就不言而喻了。

企业的经营活动并不是孤立的。企业经营策划不仅包括企业项目(投资经营)策划、企业产品开发经营策划,而且还包括其他一系列与企业经营管理活动有密切关系的企业策划,如企业经营方式策划、企业营销策划、企业公共关系策划、企业品牌战略与企业形象策划、以及企业经营组织管理策划。由于企业项目策划的内容实际包含了前面所提及的大部分内容,因此它被人们看成是一种综合性、系统性最强的企业经营策划。

受行业产品属性与企业运营方式的影响,旅游企业的经营策划与其他行业企业相比,也有不少自己的特殊性。首先是旅游产品的顾客价值或者说顾客效用,在很大程度上取决于旅游消费者的价值观和他们的主观感受。过去,旅游产品被人们定义为物化在旅游消费品上或直接的旅游劳务服务。而在大众旅游时代、人们生活水平普遍提高的今天,旅游产品或者说旅游服务则被更多的人们看成是一种综合性的体验与感受;在不少旅游消费者的心目中,精神、文化上的满足要比单纯的物质享受来得更为重要;旅游产品的开发经营策划,必须考虑产品或服务将会带给顾客的心理感受 and 实际效用;其次,在商业时代,不少旅游产品的功用不仅表现在旅游者的个人消费满足之上,而且经常成为一种商贸洽谈辅助工具和公关手段;这是旅游企业的经营策划应该考虑的旅游产品的特殊功用;第三,旅游产品的开发经营与旅游服务离不开人对人、面对面的沟通与交流,客户关系的建立与维持,情感、文化、关系营销等等都是旅游企业经营策划必须加以考虑的几个重要内容。第四,旅游业不确定因素较多,市场需求变化,企业之间的竞争十分激烈;旅游企业的经营策划不仅要做好市场调研、内部条件与竞争博弈分析,方案的可行性论证与投资经营风险评估,而且还

要在预测未来发展变化趋势的基础上;事先制定出一整套因应对策与预案,以便为企业柔性经营与动态管理打下一个良好的基础;特别是针对旅游项目建设周期长、投资经营风险大的特点,进行项目的投资组合、股权分散、项目外包规避风险也是旅游企业经营策划经常需要面对的一些实际问题;第五,旅游与旅行是一对“孪生兄弟”,在许多情况下,旅游项目单独由一个企业来经营既困难又不经济。因此,如何整合企业内外部各种资源,设计出一种有效的产业集群激励和约束机制来确保旅游企业合作项目的顺利进行、提升旅游项目的竞争力,也是旅游企业经营策划必须解决的一个重要问题。第六,由旅游项目投资经营的不确定性衍生出来的旅游项目期权价值,是项目策划投资谁与柔性管理必须加以考虑的一个重要因素。项目投资价值不再单纯由项目的净现值来决定,基于实物期权理论的项目柔性经营可以超越项目开发投资经营的具体表现形式来实现企业投资经营效益的最大化。

旅游企业为了自身的生存与发展,搞活经营,寻找新的经济增长点,急需大量理论知识扎实、实践能力强、高素质、高水平的旅游业经营策划与管理人才。为了因应这种需求,近年来,国内外市场上也有一些介绍企业经营策划学、旅游开发经营与旅游策划之类的书籍问世,但对旅游业经营策划与管理进行系统的理论探索和方法研究的论著仍十分罕见,特别是运用现代管理科学及其他相关学科最新的研究成果来研究瞬息万变的旅游市场需求与竞争环境条件下的旅游业经营策划与管理问题,构建与之相关、新的知识、技术与方法逻辑体系的论著,至今仍未见到。用全新的视角和系统、科学的观点来编写、出版一本这方面的论著,不仅可以作为旅游管理专业本专科学生、研究生相关专业课的参考资料,满足旅游企业培养旅游业经营策划与管理人才的需要,而且还可以“抛砖引玉”,促进与推动学术界在相关领域研究方面的发展。

本书第一章主要介绍旅游业经营策划的基本知识,基本方法

与策划的基础理论;书中所介绍的策划理论与方法,想念读者看完之后,会觉得颇有新意,有耳目一新的感觉。第二章是旅游企业的经营环境与内部条件分析,它是策划的基础,是企业经营决策最重要的依据;本章内容除了有机地融入企业战略管理的思想、方法以外,还特别介绍了机制设计、策划动态管理这些触及该领域学科前沿的研究内容;第三章经营方式策划,它详细介绍了十种旅游企业最常见的产品/项目经营方式,并对其优缺点、适用条件作了进一步的阐述,以便读者在具体运用时参考;第四章旅游产品开发经营策划,它一反此类书籍过分强调“以奇制胜”的策划理念,甚至喜欢找“噱头”取胜的策划习惯思维方式,而是以平和、务实的心态,立足于企业的核心能力、实际情况与市场(包括细分市场)的需求、竞争态势,来考虑产品开发经营策划的切入点,本章“概念旅游产品的策划”是借鉴其他行业的经验并结合旅游业经营管理实践的一种创新;“提升产品竞争力的策划”则考虑到竞争对手存在的实际情况,提出了一系列竞争环境条件下旅游产品开发经营策划的策略与新的思路;而不单是考虑市场需求、企业内部条件,而且还考虑市场竞争状况的策划会更加科学和切合实际;第五章旅游企业营销策划用战略的眼光来讨论新经济时代旅游产品的营销理念和营销策略,特别是在网络时代,对如何利用因特网来进行更有成效的企业动态整合营销策划也提出一些有益的建议和看法;对于旅游业司空见惯的“价格战”,本章则从市场博弈的角度来讨论旅游产品的指导思想、相关的理论知识,以及如何构建、传播企业形象识别系统,制定与实施旅游企业形象发展战略,并利用它们来拓展市场、培养顾客的忠诚度;第八章旅游企业的项目策划,从旅游项目投资经营管理策划的方法和技术,是前面相关内容的综合和深入;特别是有关项目投资论证、实物期权定价、机会成本、项目带动发展战略模糊层次关系评价和项目柔性管理等方面,理论与方法上都有所创新;第九章旅游企业经营组织管理策划出发点是把企

业的经营管理活动看成是一个循环往复的一个螺旋型上升过程而不是一个孤立的事件,所以,企业经营活动的动态跟踪管理策划不仅很重要而且也很有必要;本章并不是一味地局限在叙述企业经营管理策划的繁文缛节,而是有针对性地介绍旅游企业经营管理业内人士最关心或者最容易忽视的几个问题,并努力运用当今国内外相关领域最新的研究成果来分析和解决这些问题。

案例分析与评价是经济学、管理学最常用的一种研究手段与研究方法。本书在各章后面都安排了若干个与之有关的案例和案例点评,以加强理论联系实际,推动策划学术研究讨论的开展;尤其是第十章的内容,整章都是综合性的旅游业经营策划案例、案例分析与评价,虽然在选材与案例析评总体上还显得有点牵强、粗糙,但本着“抛砖引玉”的愿望,还是将它和盘托出,希望它能够吸引更多的专业人士来参与相关领域、课题的讨论与研究。

《旅游业经营策划与管理》一书是作者近年来在这一领域教学、科研与实践思考与体会的总结,虽然融入作者许多心血,但因作者水平有限,肯定还有不少错漏或不够完善的地方,敬请读者批评指正。

目 录

前 言

第一章 旅游企业经营策划概述	(1)
第一节 企业经营策划的内涵与目的	(1)
第二节 企业经营策划的策略与工作流程	(6)
第三节 策划常用的方法与技术	(13)
第四节 策划的理论	(19)
案例 1.1 千名长者温馨结伴游港澳	(25)
案例 1.2 全聚德 135 周年店庆大型活动策划	(27)
第二章 旅游业的经营环境与内部条件分析	(34)
第一节 旅游业的经营环境分析	(34)
第二节 旅游企业的内部条件分析	(40)
第三节 旅游企业经营管理机制的分析与评价	(44)
案例 2.1 玛里奥特经营决策的变化	(48)
第三章 旅游企业的经营方式策划	(52)
第一节 旅游业经营方式述评	(52)
第二节 旅游企业经营方式策划管理概要	(70)
案例 3.1 哈尔滨“冰雪大世界”策划案例	(79)
第四章 旅游产品的开发经营策划	(84)
第一节 寻找产品开发经营的切入点	(84)
第二节 旅游产品策划的思路与基本步骤	(86)

第三节 提升产品竞争力的策划	(98)
案例 4.1 寻找市场	(111)
案例 4.2 麦当劳的概念开发团队	(113)
案例 4.3 “星巴克”的文化消费理念	(114)
第五章 旅游企业营销策划	(117)
第一节 营销策略策划与战略策划	(117)
第二节 新理念营销策划	(127)
案例 5.2.1 天福集团的文化营销	(132)
第三节 网络营销策划	(136)
第四节 整合营销策划	(142)
第五节 价格策略策划	(146)
第六节 广告策划	(149)
案例 5.1 在协作中竞争	
——旅行社联合之路初探	(153)
案例 5.2 帝国饭店连锁集团案例	(154)
案例 5.3 全面先进的电子商务系统	(156)
案例 5.4 整合营销传播策划	
——番禺香江野生动物世界	(158)
案例 5.5 台湾的旅游信用卡	(160)
案例 5.6 “既不是摩纳哥,又不是拉斯维加斯”	(162)
第六章 旅游企业品牌战略与 CIS 策划	(164)
第一节 旅游产品品牌策划	(164)
第二节 品牌战略策划	(166)
第三节 旅游企业 CIS 策划	(169)
案例 6.1 厦门旅游集团“凤凰花假期”品牌战略策划	(174)
案例 6.2 麦当劳超值服务的 CIS	(175)
第七章 旅游企业公共关系策划	(179)
第一节 企业拓展公共关系的目的与方式	(179)

第二节 企业公共关系策划的基本方法·····	(182)
第三节 企业公共关系活动的效果评估·····	(184)
案例 7.1 上海银河宾馆的“凝聚力”工程·····	(186)
第八章 旅游企业项目策划 ·····	(190)
第一节 旅游项目与旅游产品的区别与联系·····	(190)
第二节 旅游项目的投资经营管理策划·····	(193)
第三节 旅游项目的可行性分析与经济评价·····	(206)
第四节 旅游项目投资经营风险的综合评价·····	(219)
案例 8.1 “尖峰”与“体育”联姻·····	(232)
第九章 旅游企业经营组织管理策划 ·····	(236)
第一节 经营策划的组织管理策划·····	(236)
第二节 旅游企业物流与供应链管理策划·····	(245)
第三节 学习型企业组织策划·····	(253)
第四节 建设工程管理策划·····	(255)
第五节 客户关系管理策划·····	(262)
第六节 企业风险管理策划·····	(264)
第七节 企业危机管理策划·····	(275)
案例 9.1 星巴克的品牌与关系管理·····	(280)
案例 9.2 上海一家旅游企业处理“非典”危机的案例·····	(282)
第十章 旅游企业经营策划精选及案例点评 ·····	(285)
案例 10.1 长江三峡坝区旅游产品策划·····	(285)
案例 10.2 餐饮产品和其他服务的结合·····	(288)
案例 10.3 市场需要的才是最好的 ——北京友谊宾馆鲍翅宴策划纪实·····	(289)
案例 10.4 河南省旅游网络营销策划·····	(291)
案例 10.5 迪斯尼的体验式营销·····	(294)
案例 10.6 西湖楼美食城品牌推广方案·····	(298)
案例 10.7 树婚宴品牌创销售业绩·····	(302)

案例 10.8 “云海”水乡迎盛会	(304)
案例 10.9 中华鼓王全程策划	(305)
案例 10.10 夏季餐饮产品策划	(310)
旅游线路设计与产品经营策划练习	(315)
附录一:福建省某旅行社 2005 年计调手册	(316)
附录二:吉林市某旅行社“东北五市 6 日精品线路游”产品 策划	(324)
主要参考文献	(326)
后 记	(329)

第一章 旅游企业经营策划概述

第一节 企业经营策划的内涵与目的

一、策划的内涵与特征

企业经营策划又称企划,是企业经营管理人员针对所要解决的问题、所要达成的具体目标,综合运用各种知识、方法和技术制定策略(又称“点子”)与行动计划活动的统称。一个好的策划有助于企业巧妙地整合自己的各种资源,利用各种可以利用的条件,扬长避短、发挥优势,搞活经营,走出困境,提高企业的资源利用率和经营管理效益。对现代企业经营管理人员来说,策划也是其必备的一项最基本的管理技能。

策划是一种目的性、综合性、技巧性很强的管理活动。在国外,有许多著名的咨询、顾问和专业的智囊团(Think Tank,又称智库)专门为政府机构、企业民间机构甚至政党出谋献策,如美国著名的兰德(RAND)公司、波士顿(BCG)公司,它们不仅为许多大企业、大公司做咨询顾问,同时也为它们进行各种有针对性的、具体的项目策划。

策划与决策、计划、规划既有联系,又有区别。策划的首要任务是寻找解决问题的“点子”,要在征集各种可行方案的基础上来

选择、确定最佳的行动策略,这一点与决策有很大的相似之处。因为决策是“多个可行方案的择优选择”。但策划不能仅仅停留在决策之上,它还必须深入一步进行方案设计,对行动计划做出具体、必要的安排。相对于策划而言,规划是比较宏观的战略部署,而策划则是比较微观、具体的策略选择与行动计划安排。

策划有以下几个基本特征:

1. 策划包含调查研究、预测、决策、计划、预先控制等多个管理环节,是一项综合性的管理活动;

2. 策划针对性很强,目的性非常明确,非常强调资源的动态整合与方法的技巧性;

3. 一个好的策划应体现出科学性、前瞻性、现实性和创造性的高度统一;

4. 策划富有创意,分析问题、解决问题的方法通常都有其独到之处;

5. 现代策划需要用到多方面的知识、方法与技能,由于个人所掌握的知识与能力总是有限的,因此现代策划更多的是通过专家小组创造性的集体劳动来完成的,价值观导向、文化氛围与团队精神对策划的水准与质量有很大的影响;

6. 由于现实世界存在着诸多不确定的因素,策划管理正在从一个静态的活动逐渐演变为一个动态、周而复始、循序渐进的管理过程。

企业是集诸生产要素,从事有目的、有计划、有组织的生产经营活动,用有针对性的产品与服务来满足消费者的市场需求,在经济上独立核算的营利性组织。企业的经营策划是企业不可缺少的一项管理活动,它以企业为主要的服务对象,针对企业经营管理活动中出现的各种问题和需要,在深入调查、分析、研究问题的基础上,集思广益,帮助企业出谋献策,制定战略规划与具体的行动方案。

企业经营策划与其他非营利性组织、个人策划最主要的区别

在于其经济性、综合性和系统性。首先,企业是一种营利性组织,任何一项策略与行动必须考虑投入产出的经济效果,为此,企业的任何一项策划都应包括预算控制与效果评估等有关内容,都必须在提交多个可行方案的基础上进行择优选择。其次,企业生产经营活动涉及面广、不确定因素多,特别是在竞争条件下,企业不仅要考虑自身的资源、能力和市场需求,而且还要考虑竞争对手现在与将来可能采取的策略与行动。企业的经营策划所要解决的问题通常是一种综合性的问题,需要跨学科组合各种有用的知识与技术来解决这类综合性的难题,因此,企业的经营策划大多是综合性的策划。最后,企业是一个复杂的社会经济系统,任何一项重大的策略与行动计划都会“牵一发而动全身”,不仅影响企业的现在,而且还将影响企业将来的生存与发展。所以,无论企业的何种经营策划都不能简单、孤立地来考虑问题,必须全面、综合地来考虑各种问题的解决方案。

旅游是一种复杂的社会、经济、文化现象。旅游业是以提供特定的产品与服务来满足旅游者物质、精神、文化需求并由此来创造物质与精神财富的第三产业。旅游服务是一种人对人、面对面的劳务服务。在过去相当长的一段时间里,旅游产品一直被学术界和企业界定义为直接或物化在旅游消费品上的服务。但随着人们研究的逐步深入,以及旅游业逐步向更高层次发展,许多学者认为,旅游产品实际上是旅游企业提供给旅游消费者的一种感受与体验。基于“体验与感受”的旅游产品效用,并不完全是由旅游设施的舒适程度、旅游服务质量与水平的高低来决定的,像旅游环境质量(旅游环境人体舒适度),旅游过程中所产生的人际关系、旅游文化氛围,以及旅游者旅途中的体验与感受,对旅游产品的价值都有很大的影响。旅游业经营策划不仅可以搞活经营,改变竞争态势,而且通过整合各种旅游资源与旅游接待能力来提高旅游产品的顾客让渡价值,改善旅游者在旅途中的体验与感受,有时候即使

物质条件不尽如人意,服务也有不少欠缺,但精心策划、组织的旅游活动安排,也可能带给旅游者美好的体验与感受,使旅游者感觉不虚此行、“物有所值”。

一个好的企业经营策划经常可以起到“点石成金”的效果。如某餐厅地处交通要道,每天来往的生意人很多,但在这里驻足用餐的却很少,一方面的原因是产品单调、质量欠佳,缺乏竞争力;另一方面是市场定位不够明确,经营没什么特色,很难吸引顾客。当时餐厅每月的营业收入仅有两三万元。由于效益差,员工待遇也很低,反过来又很难吸引、留住人才,因此餐厅经营管理每况愈下。餐厅承包出去后,经理经过调查,发现来往经过这里的生意人因工作、业务的需要,都起得比较早,而且都很关心当天的天气和其他一些报刊信息。于是,餐厅便策划、推出了“新闻早茶”,每天凌晨派人到当地报社印刷厂拿当天报纸,免费派送给每个前来用早餐的顾客,使他们在用餐时就可以最早看到当天的报纸,最早知道当天的天气状况及有关的经济信息,加上配套推出的粤式早茶款式多样、丰俭随意,因而很受欢迎,知名度、美誉度逐渐提高;同时,餐厅又对午、晚餐菜单重新进行设计,并重金聘请名厨来主理,餐厅一下子变得顾客盈门,月营业额增加到 60 万~70 万元。

另有一个成功的营销策划的例子是武夷山旅行社行业的联合市场促销。“散、小、弱、差”是我国许多地方旅行社行业普遍存在的现象。武夷山以观光客、团队客为主,旅游淡旺季十分突出。由于进入门槛不高,旅行社之间的竞争十分激烈。“恶性的杀价很容易使旅行社陷入降价、收入低、效益差——成本约束、服务标准低、质量难以得到保证、产品吸引力不大——求生存、再降价的恶性循环中去。为此,武夷山旅游局一方面注意抓市场秩序的整顿、企业市场行为的规范,另一方面采取集中有限的资源,引导旅行社共同“把蛋糕做大”的做法,规定每家旅行社每接待一个游客上缴 2 元的旅游宣传、营销费用,旅游局再把这笔费用集中用于“大篷车”旅游客