

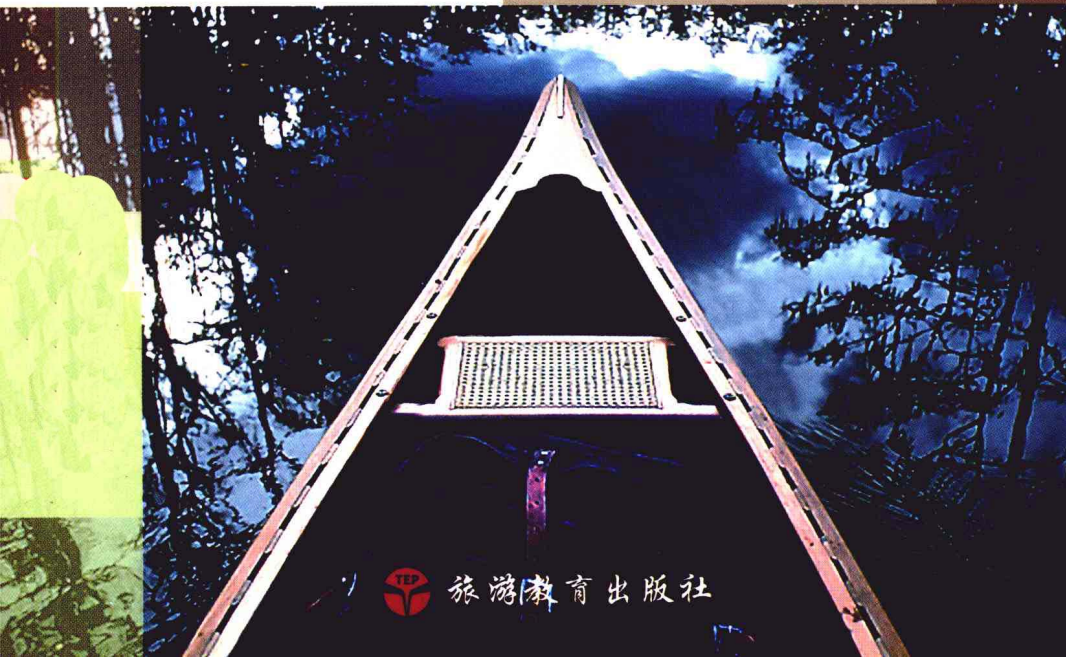
全国旅游管理专业
应用型本科规划教材

曾国军◎主 编

旅游企业战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES

中国旅游协会旅游教育分会推荐教材



旅游教育出版社

全国旅游管理专业应用型本科规划教材

旅游企业战略管理

曾国军 主编



旅游教育出版社

北 京 ·

策划编辑:孙延旭

责任编辑:张 毅

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理/曾国军主编. -北京:旅游教育出版社,2010.12

全国旅游管理专业应用型本科规划教材

ISBN 978-7-5637-1997-6

I. ①旅… II. ①曾… III. ①旅游业-企业管理-高等学校-教材

IV. ①F590.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第099465号

全国旅游管理专业应用型本科规划教材

旅游企业战略管理

曾国军^{*}主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	880×1230 1/32
印 张	9.5
字 数	252千字
版 次	2010年12月第1版
印 次	2010年12月第1次印刷
印 数	1-5000册
定 价	19.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

当今中国服务产业高速成长,内部结构也呈现升级趋势。服务企业发展呈现规模化、混业经营等新的特征。旅游业作为现代服务业的重要组成部分,成为国民经济的重要组成部分。次贷危机后的经济萧条给企业经营带来了困难,企业界已经开始审视业务多元化、地域多元化给企业带来的问题,通过规模紧缩、范围紧缩、地理重构调整自身的业务。对于旅游企业而言,目前所面临的机遇和挑战都更胜从前。

在这种背景下,本书的重要目标在于:理解内、外部环境下旅游企业的战略变迁,为旅游企业制定与内部资源和外部环境相匹配的战略,提供实施和评价方面的指导。除主流战略管理理论外,本书还希望能够引导学生探索和思考旅游企业的战略决策行为,并通过相关案例为读者提供旅游企业战略管理决策的模拟环境。

本书第一章,对旅游企业战略管理涉及的重要概念进行阐述。第二章,分析旅游企业的外部环境,并介绍旅游企业外部环境的分析方法。与此相对应,旅游企业的内部资源分析成为本书第三章。在内部资源分析和外部环境分析的基础上,旅游企业需要考察战略方向,制定和调整战略,这是本书第四章。旅游企业确定战略方向后,需要进一步确定和分析其成长战略、扩张方式和国际化经营。因此,本书第五章,讨论旅游企业的业务成长战略。第六章,讨论旅游企业的业务扩张方式。第七章,讨论旅游企业的地域多元化经营问题。从前七章的内容可以初窥旅游企业战略制定的门径,但这些内容并未涉及战略实施和评价的问题,因此,本书单独辟出一章,专门讨论旅游企业战略的实施和评价问题作为第八章。

本书除介绍国内外战略管理重要的、主流的相关理论外,也对旅游行业和旅游企业进行了分析。因此,本书可以作为旅游管理、会展管理、酒店管理等专业本科生、研究生的战略管理教材。需要说明的是,本书收集了近年来作者有关旅游企业战略管理的一些研究成果,作者希望借

此提升本书的理论性。因而,本书也可作为相关专业研究生的辅助用书及企业在职管理人员的参考用书。

本书编写过程中,由曾国军提出写作框架,提供讲义,并撰写了第一章、第五章、第六章、第七章。中山大学地理学院博士生刘博(讲师)编写了第三章和第四章。中山大学旅游学院研究生齐闯搜集了许多案例和素材,并编写了第二章。研究生刘小艳补充提供了一些资料,并编写了第八章。在编写过程中,我们参考了国内外诸多战略管理学者的思想和观点,引用了国内外相关教材、专(译)著、新闻报道、企业财务报表等资料,以丰富和完善教材内容。在此,感谢所有引文的作者和出版机构。

我的一位学生曾对我说起,“中山大学旅游学院的教师似乎都属讲义学派的”,我颇有同感。自己从教伊始便编撰讲义并教授此门课程,至今讲义虽然几经修改,但从不敢考虑出版教材。由于2007年中山大学二期“985工程”本科教学“博学工程”建设项目、高校基本科研业务费中山大学青年教师培育项目的推动,加上旅游教育出版社的帮助,此教材方得以出版。一并致谢。

曾国军
2010年2月

目 录

第一章 旅游企业战略管理概述	1
第一节 旅游企业概述	1
一、旅游企业及其类型	1
二、旅游服务产品的特点	2
三、旅游产品的服务属性及其特点	10
四、旅游企业的行业属性与特点	16
第二节 战略管理的内涵、目标、过程与利益相关者	19
一、战略管理的产生与发展	20
二、战略管理的内涵及边界	21
三、战略管理的目标	26
四、战略管理的要素	28
五、战略管理的层次	29
六、战略管理的过程	30
七、战略管理的利益相关者	33
第三节 旅游企业战略管理的含义、内容及过程	35
一、旅游企业战略管理的含义	35
二、旅游企业战略管理的内容	36
三、旅游企业战略管理的过程	37
【阅读与理解】亚运蛋糕难解广州酒店业饥渴	37
思考与练习	41
第二章 旅游企业的外部环境	42
第一节 旅游企业的外部宏观环境分析	43
一、旅游企业的政治与政策环境	43
二、旅游企业的经济环境	45
三、旅游企业的社会环境因素	46

四、旅游企业的技术环境因素	48
五、从 PEST(或 STEP)到 STEEP	53
第二节 旅游企业的外部运营环境	56
一、市场竞争与产业组织结构——“五力模型”	57
二、产业生命周期	74
三、战略群体分析	77
第三节 旅游企业外部环境分析的过程	79
一、搜索信息	79
二、监测与预测	79
三、评估	80
第四节 运营环境管理	81
一、经济策略	81
二、公共关系策略	83
三、同外部利益相关者联合	85
【阅读与理解】经济型连锁酒店的机遇、挑战 and 对策	87
思考与练习	95
 第三章 旅游企业的内部资源与竞争优势	96
第一节 企业资源与核心能力	96
一、企业资源	96
二、核心能力	102
三、竞争优势	103
第二节 旅游企业的资源与核心能力	106
一、旅游企业价值链	106
二、旅游企业资源及其特点	110
三、旅游企业的核心能力	113
第三节 旅游企业环境分析的方法	115
一、波士顿 (BCG) 矩阵	116
二、内部因素分析矩阵 (IFE)	121
三、SWOT 分析	123

【阅读与理解】中国酒店集团扩展的内部影响因素研究	125
思考与练习	131
第四章 旅游企业的战略方向	133
第一节 旅游企业战略的影响因素	133
第二节 旅游企业的使命	134
一、旅游企业使命陈述	134
二、旅游企业使命陈述的特征	135
三、旅游企业使命陈述的作用及其影响因素	137
第三节 旅游企业的愿景	138
一、企业愿景	138
二、旅游企业愿景的形成	139
三、旅游企业愿景陈述	139
第四节 旅游企业的价值观	141
一、价值观	141
二、旅游企业价值观陈述	141
三、价值观与利益相关者	142
【阅读与理解】若干旅游企业的愿景、使命与价值观	142
思考与练习	152
第五章 旅游企业的成长战略	153
第一节 公司层战略	153
一、扩张型战略	154
二、防御型战略	163
第二节 业务层战略	178
一、成本领先战略	179
二、差异化战略	182
三、最优价值战略	187
四、专一市场战略	187
第三节 职能层战略	188
一、实现卓越的效率	189

二、实现卓越的品质	193
三、实现卓越的创新	194
四、实现卓越的客户响应	195
【阅读与理解】锦江国际酒店集团的战略重构	196
思考与练习	201
第六章 旅游企业的扩张方式	202
第一节 酒店集团的扩张方式	203
一、产权扩张	203
二、品牌扩张	204
三、顾问管理	207
四、战略联盟	207
第二节 国内外酒店集团扩张方式的比较	207
第三节 扩张方式与控制权之间的关系	211
【阅读与理解】中国旅游上市公司赢利能力的影响因素研究	212
思考与练习	222
第七章 旅游企业国际化扩展	223
第一节 企业国际化经营	223
一、利用国别反应程度和协作程度对跨国公司战略的分类	223
二、一体化、当地化与跨国公司业务类型	225
第二节 旅游企业国际化的动因	227
一、企业国际化经营的一般动因	227
二、旅游企业国际化的影响因素	230
第三节 旅游企业国际化经营的模式	235
一、国际服务贸易	235
二、旅游企业国际化经营的内涵	236
三、旅游企业国际化经营的模式	237
第四节 旅游企业国际化经营的区位选择	242
【阅读与理解】奥运促进酒店业向国际化发展	243
思考与练习	244

第八章 旅游企业战略实施与评价	245
第一节 旅游企业战略实施的内涵	245
一、旅游企业战略的制定与实施	246
二、旅游企业战略实施的原则	246
三、旅游企业战略实施的资源配置	249
四、旅游企业战略实施的模式	249
第二节 旅游企业战略实施的组织结构匹配	251
一、战略与结构的匹配	252
二、旅游企业组织结构与战略实施的关系	253
三、旅游企业战略实施的组织结构匹配	258
第三节 影响旅游企业战略实施的主要因素	260
一、企业资源	261
二、企业文化	262
三、组织变革	263
第四节 旅游企业战略评价	264
一、战略评价的基本活动	264
二、战略评价的准则与内容	265
第五节 旅游企业战略实施控制	268
一、旅游企业战略实施控制的内容	268
二、旅游企业战略实施控制的前提	269
三、战略控制模式	270
【阅读与理解】南方航空的组织变革成合力	272
思考与练习	274
参考文献	275



第一章

旅游企业战略管理概述

本章将介绍旅游企业战略管理的基本概念与研究范畴。具体内容
包括旅游企业的类型与特点,战略管理的内涵、目标、过程与利益相关
者,基于旅游企业的战略管理过程的内容与特点。最后,有关广州亚运
会与酒店业供给之关系的案例,为读者提供了一些理解本章内容的专题
材料。

第一节 旅游企业概述

旅游行业的规模快速增长,作为现代服务业的重要组成部分,在国
民经济中占有举足轻重的作用。因此,从微观企业层面探索旅游企业的
发展模式和发展方向,进而对旅游产业的营利方式和战略地位的研究也
越来越多。这些均与旅游企业的战略管理过程有关。然而,探讨旅游企
业战略管理,首先要了解旅游企业的概念、类型与性质。

一、旅游企业及其类型

(一) 旅游企业的概念

旅游,是指离开自己的常住地到异地开展的观光游览和休闲度假活
动。人们参与旅游的目的是多样的,如,休闲、娱乐、度假、运动、商务、探
亲访友、参加会议、参加展览、医疗与健康、学习与研究、宗教活动等
(Mathieson and Wall, 1987)。Theobald(1993)的研究提到,旅游绝对是
20 世纪才开始出现的现象。因为在此之前,人们的出行往往是为了完

成其他而非休闲的目的。世界旅游组织将旅游定义为“人员的移动(Movement of People)”。为讨论方便,可将旅游定义为“人们离开常住地的活动(Go and Jenkins,1997)”。从这个意义上讲,旅游企业,通常是指主要和直接为旅游者的旅游活动提供产品和服务的企业,包括旅行社、旅游酒店、旅游景区和旅游交通四大类企业。旅游企业的定义还可扩展至为人们外出旅行提供产品和服务的企业。除上述四类企业外,还包括餐饮、会展策划和汽车租赁等。

(二) 旅游企业的类型

根据企业所提供产品或服务在旅游产业链中的位置,可将旅游企业划分为旅游供应商、旅游运输商和旅游中间商三大类。

旅游供应商,主要是指为旅游消费者提供旅游必需的旅游吸引物的相关旅游企业,包括酒店、餐饮、游轮公司、博彩公司、汽车租赁公司和旅游景区等。供应商是旅游的源头和基础。

旅游运输商,主要是指为消费者提供交通工具,完成旅游过程中空间转移的旅游企业。也就是旅游六大要素“食、住、行、游、娱、购”中的“行”。根据旅游目的地的距离和所需要花费的时间,消费者会选择不同的交通方式。旅游运输商是连接旅游客源地和旅游目的地的纽带。运输商主要包括航空公司、轮渡服务公司、铁路部门、汽车公司等。

旅游中间商,是指酒店、景点、餐饮甚至旅游交通的重要销售渠道。其承担的任务是将旅游产品销售给消费者。旅游中间商是连接供应商和消费者的中间组织,包括旅行社(旅游代理商、旅游批发商和经营商)、旅游策划机构、会议展览策划机构等。

二、旅游服务产品的特点

旅游产品作为服务产品的一种类型,既存在一些服务产品的共同特点,又与一般产品不同。无论是生产过程还是消费方式,服务产品都与一般产品有着不同的性质。

服务产品的具体性质包括:

(一) 无形性

在销售之前,消费者无法感受到产品的品质,只有接受了服务才能

对产品有所了解。因此,对于无形的服务产品来说,消费者的口碑十分重要。旅游产品也不是有形的实体,而是由“无形”的服务组成的集合体。这个特点为旅游经营部门带来很多不便。为了克服这种不便,旅游企业经营者试图提供“有形”的产品,以便消费者能够感受到他们的产品。如,网络宣传和旅行手册等方式^①。

(二)生产与消费的不可分割性

服务产品的生产与消费是同时进行的。也就是说顾客要参与服务生产的过程。因此,在服务过程中,适当地向员工授权,是提高服务产品质量的有效途径。

(三)易逝性、不可储存性

旅游产品(如,飞机座位、酒店客房)如果不在生产后立即使用,就会在一个时间段内失去其使用价值,不能储存和供应下一次消费。在实际生产中,企业经常会使用特价客房、特价机票的营销方式,以应对服务产品的这一特点。这是由于变动的需求量和固定的供给量而引起的。

(四)异质性

服务产品的生产不同于工业生产。它的生产过程相对复杂,需要生产者与消费者共同完成,并且其中包含了个人的情感与体验。同一服务生产者生产出来的产品,对于不同的消费者来说是不同的,甚至同一消费者接受的两次同样的服务产品,也会是不同的。在多数情况下,游客实际上是被旅游业的这种异质性所吸引的。如果旅游目的地缺乏异质性,那么旅游者便会觉得乏味。

(五)所有权不可转移性

在生产者提供服务的过程中,无形的服务产品被消费者获得。这种感受和体验不同于有形产品。它是无法转移给第三方的。在消费者获得产品之后,得不到任何实体产品或者所有权证明。消费者得到的只是无形产品所带来的感受和体验,所有权并没有发生转移。

^① 埃文斯等编著. 马桂顺译. 旅游企业战略管理[M]. 沈阳:辽宁科技出版社,2005.

【相关信息】

全球化背景下中国服务产业发展的特征^①

对产业结构的研究已发现,产业结构高级化的重要标志,是国民经济的发展使第一产业比重下降,第二产业比重先升后降,第三产业(服务产业)比重日趋增大。服务产业比重增大的趋势,是在高标准服务需求、收入水平弹性化、闲暇时间增多及生产信息化、社会化、专业化条件下形成的服务需求上升律,与在第一、第二产业高生产率等条件下形成的服务供给上升律共同作用下形成的(李江帆、曾国军,2003;曾国军,2003)。在对相关数据进行统计分析的基础上,本研究提出了中国服务产业发展的七个特征。

1. 服务产业高速成长后保持相对稳定

改革开放以来,我国服务产业经历了大约 10 年的高速成长期。1979 年,中国服务产业增加值占 GDP 的比重仅为 21.4%,至 1990 年,这一比重上升到 31.3%。产业结构高级化过程,已为我国改革开放以来产业结构的演变历史所印证。经历 1979~1990 年间的高速成长之后,我国服务产业保持相对稳定。但与世界水平相比,我国服务产业增加值占 GDP 的比重仍然偏低。据世界银行统计,2000 年全球服务产业在整个经济中的比重已达 63%,即使在中低收入国家,这一比重也达到了 44%,而在中国这一比重仅为 33.2%(见表 1-1)。

表 1-1 中国各产业所占 GDP 比重

单位: %

年 份 产 业	1979	1984	1990	2000	2001	2002	2003	2004
第一产业	31.2	32.0	27.1	15.9	15.2	15.3	14.6	15.2
第二产业	47.4	43.3	41.6	50.9	51.1	50.4	52.2	52.9
第三产业(服务产业)	21.4	24.7	31.3	33.2	33.6	34.3	33.2	31.9

资料来源:2004 年《中国统计年鉴》。

① 材料改编于作者已发表的论文。

2. 服务产业内部结构呈现升级趋势

按照国家统计局对中国服务产业四个层次的划分,第一层次,是流通部门:交通运输、仓储业、邮电通信业、商贸业及餐饮业等;第二层次,是为生产和生活服务的部门:金融业、保险业、房地产管理业、居民服务业、公用事业、旅游业、咨询信息服务业、综合技术服务业等;第三层次,是为提高居民素质和科学文化水平服务的部门:科研、教育、广播、电视、文化、卫生、体育、社会福利业等;第四层次,是为社会公共需要服务的部门:国家机关、社会团体、警察、军队(李江帆、曾国军,2003;曾国军,2003)。

表1-2是1991~2003年我国服务产业内部四个层次占服务产业增加值比重的演变情况。从1991~2002年,第一层次比重,呈稳定降低趋势;第二层次比重,则持续升高;第三层次比重,略有上升;第四层次比重,略有下降。第三、四层次比重走势虽不甚明显,但二者占服务产业的比重之和却比较稳定。这意味着,第一、二层次比重之和也是稳定的。由此可以推知:第二层次比重的上升幅度和第一层次比重的下降幅度大致相当,二者存在此消彼长关系。

表1-2 1991~2003年中国服务产业四个层次占服务产业增加值比重

单位:%

年份 层次	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
第一层次	48.4	48.3	46.0	45.1	44.5	44.3	43.2	42.5	42.1	41.3	41.9	41.3	40.6
第二层次	32.2	33.0	35.0	35.7	37.4	37.3	38.7	38.8	38.4	39.0	38.1	38.4	38.9
第三层次	9.3	8.9	9.2	9.4	9.0	9.4	9.5	9.9	10.5	10.7	11.3	11.5	11.7
第四层次	10.1	9.9	9.8	9.7	9.0	8.9	8.7	8.8	9.1	9.0	8.7	8.7	8.8

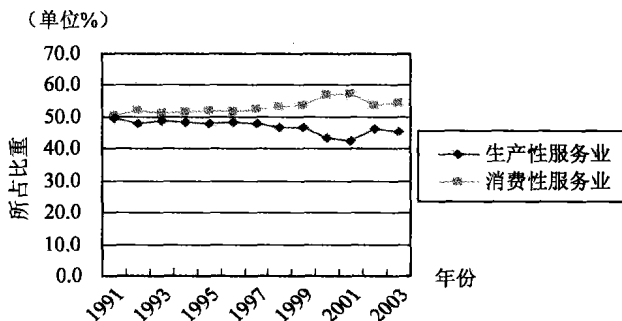
资料来源:根据2004年《中国统计年鉴》资料整理。

在服务产业内部14个子行业中,为生产和生活服务的部门的增长速度在服务产业中居首位,大大高于服务产业平均增长速度,而流通部门的增长速度则居于末位,引起其比重的大幅度下降。为社会公共需要服务的部门占服务产业的比重值在8%上下波动且趋于下降,与服务产业发展大致同步。为提高科学文化水平和居民素质服务的部门则滞后于服务产业整体水平的发展。劳动密集型营利性服务部门的发展最快;

资金、技术密集型营利性服务部门次之;非营利性部门最慢。房地产、社会服务等部门发展最快;科学研究、教育文化及卫生体育部门增长较慢。若以某服务行业在服务产业中所占比重超10%为标准,目前,构成中国服务产业支柱的三个行业是商贸餐饮业、金融保险业、社会服务业。

3. 生产性服务有待增强

根据服务产业各子行业的生产目的不同,可以将服务产业各子行业划分为生产性服务业和消费性服务业。生产性服务业主要包括:交通运输、现代物流、金融服务、信息服务、商务服务等行业;而消费性服务业则主要包括:商业贸易和房地产等行业。本书根据这一分类标准,对《中国统计年鉴》中所列12个服务行业按其服务对象的属性进行原则性划分,再对1991~2003年间生产性服务业和消费性服务业的发展态势进行比较(见图1-1):1991年,中国生产性服务占服务产业增加值的49.6%,消费性服务占服务产业增加值的50.4%,生产性服务和消费性服务所占比重大致相当。近年来,中国消费性服务所占比重呈上升趋势,而生产性服务所占比重呈下降趋势。生产性服务的发展相对落后,与我国国民经济和社会发展的要求不符。因此,生产性服务有待进一步发展。



资料来源:据1999年、2005年《中国统计年鉴》相关资料整理。

图1-1 1991~2003年生产性服务业和消费性服务业增加值在服务产业中所占比重

4. 服务业信息化程度提高,现代服务业发展相对滞后

伴随信息技术的发展,服务业的信息化程度越来越高,且服务业的发展要素资源越来越向技术、知识和人才倾斜。不但像金融等服务行业

的信息化程度较高,而且像旅游、教育这种过去典型的劳动密集型服务行业,现在也加速了网络技术的应用。

现代服务业伴随信息技术的应用和信息产业的发展而出现,是信息技术与服务产业结合的产物。现代服务业具有新生产方式、新组织形式和新技术手段的“三新”特征。比如,传统商业通过应用 POS 机和连锁配送等新的技术手段进行改造之后,出现了连锁超市这样新的经营方式。同时,现代服务业也具备高附加值、高素质人才和高技术含量的“三高特征”。传统服务业的服务半径是很有限的,而现代服务业附加值很高,国际化市场服务能力很强。例如,普华永道,不仅能服务局部地区,而且能覆盖到全世界。高素质人才,是指从业人员需要掌握更高端的知识和具备更强的能力。现代服务业以信息等高技术为依托。银行由于采用了一些信息技术,即从传统的生产方式变成了现代服务业。由于呈现这两个方面的特征,现代服务业已经成为支持第一、二产业,尤其是工业制造业调整产业结构、转变增长方式的“软性投入”。现代服务业具体包括两类:一类,是直接因信息技术的发展而产生的新兴服务业形态,如计算机和软件服务、移动通信服务、信息咨询服务等;另一类,是通过应用信息技术,从传统服务业改造和衍生而来的服务业形态,如金融、房地产、电子商务等。从广义来看,现代服务业是一种现代化、信息化意义上的服务业,是指在产业结构中基于新兴服务业成长壮大和传统服务业改造升级而形成的新型服务业体系。

尽管我国服务产业已呈现“传统行业为主体,门类齐全、各业并举”的势头,但仍以批发和零售业、餐饮业、交通运输和仓储业、邮电通信业等传统行业构成服务产业的主体,2003 年所占比重高达 40.6%。从传统服务产业的近年发展速度看,其发展势头良好。然而,新兴的现代服务业虽然发展较迅速(2003 年金融保险业占服务产业增加值比重达 16.5%),但其余行业所占比重仍然很小。这足以说明,服务产业中的传统行业所占比重较大,现代服务业发展仍相对滞后。

5. 服务产业成为吸纳劳动就业的重要渠道

从 2005 年《中国统计年鉴》所载各产业就业人员及比重的数据可以看出:伴随工业化、现代化进程,我国农、林、牧、渔业(第一产业)就业比重下降较快;采矿、制造、电力、燃气及水的生产和供应等行业(第二