



21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

旅游企业战略管理

王 慧 主 编



涵盖行业前沿理论，展望最新趋势
兼顾国内国际视角，扩大信息容量
内容设置丰富生动，模块一应俱全
精心选取经典案例，侧重分析论证



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

旅游企业战略管理

王 慧 主 编

刘 蕾 郭慧萍 杨 雷 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书根据企业战略管理的一般理论及旅游业的特点,较为全面系统地阐述了旅游企业战略管理的基本理论与方法。本书不仅包括先进的战略管理理念与基本原理,以及国内外旅游企业战略管理理论的最新研究成果,而且针对旅游企业特别是中国旅游企业面临的实际问题,引用了大量案例进行分析说明,并论述了旅游企业战略管理的未来发展趋势。本书内容深入浅出,既适合初学者,又能为具有一定理论和实践基础者提供新鲜的素材及启发,进一步提升对旅游企业战略管理的认识与应用能力。

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理/王慧主编. —北京:北京大学出版社, 2014.1

(21 世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-23604-8

I. ①旅… II. ①王… III. ①旅游企业—企业管理—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 305722 号

书 名: 旅游企业战略管理

著作责任者: 王 慧 主编

策 划 编 辑: 刘 嵩

责 任 编 辑: 刘 嵩

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-23604-8/C · 0971

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: pup_6@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 480 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

作为世界第一大产业,旅游业无疑具有广阔的发展前景。发达国家的旅游业已经进入成熟阶段,但不断变化的外部环境特别是知识经济的到来,使其旅游业发展面临新的挑战。对于新兴国家和地区而言,虽然近几十年来旅游业取得了长足进展,对国民经济中的影响日益增强,但从总体上看,旅游产业发展还不够成熟,突出表现在市场集中度低,企业经营管理水平和经济效益不高,缺少国际化的领军企业等。如何解决这些问题,是旅游业发展面临的重要而紧迫的课题。

企业战略管理作为管理的高级形态形成于 20 世纪 60 年代,经过几十年的发展,理论与实践都日趋完善。如今,战略管理已经成为各行业大企业普遍的管理行为。在市场经济条件下,战略管理能够帮助企业在激烈的环境变化中捕捉机会,打造独特的竞争优势,实现可持续发展。旅游企业要适应内外部环境的不变化,构建持久的竞争优势,必须实施战略管理。然而,与其他行业相比,对于众多旅游企业而言,企业战略管理还是一个较新的课题。由于旅游产业和旅游服务产品的特殊性,旅游企业战略管理既具有一般战略管理的共性,又有其自身的特点和规律,有待于深入了解和总结。在积极努力进行实践探索的同时,迫切需要相关理论的指导。目前旅游企业战略管理类教材数量极为有限,作为承担本门课程教学数年的教学人员,深感为适应形势发展的需要,新编写一本旅游企业战略管理教材的必要性和迫切性。

一本优秀的教材既要能寓基本原理于其中,又要能紧跟时代前沿;既紧密结合战略管理实践的现实,又有助于培养战略管理思维和能力。本书正是以此为目标,结合旅游企业战略管理课程的教学实践积累编写而成。本书力求在为读者打开一扇旅游企业战略管理之窗,展示其风采的同时,尽可能追求较强的实用性和先进性,使读者既能了解本学科理论与实践的前沿,又能掌握实际知识,做到学有所用。

相比于国内目前已出版的旅游企业战略管理教材,本书的特色主要体现在以下方面。

一是系统性。本书各章节的内容涵盖了旅游企业战略管理的基本问题,不仅包括先进的战略管理理念和企业战略管理的基本原理,而且包括旅游企业战略管理的方法和程序,体系完整,涵盖面广,如行业分析用了行业发展趋势、行业结构、战略组群三种分析方法。

二是前沿性。在编写本书过程中,编者大量采用国内外最新的理论研究成果,介绍先进的管理方法,深入分析旅游企业战略管理的前沿问题和发展趋势。有很多新增加的内容,如行业发展现状、企业形象塑造、企业外包、发展展望等。同时,大量采用新案例,增加时代感和新鲜度。

三是应用性。本书根据旅游管理专业实践性强的特点,在强化基本理论的基础上,注重应用性,为此不仅引用了大量国内外旅游企业战略管理的成功案例进行总结和分析论证,而且更注重中国旅游企业战略管理实际问题的研究,旨在建立一个从理论到实践的平台,提高读者实际应用能力。

四是形式灵活性。从章节知识框架、教学目标与要求、导入案例、阅读案例到篇末的

案例分析、阅读材料、本章小结、思考题，一应俱全。而且，全书穿插大量图表，有效避免了纯文字阅读的单调、枯燥。

五是广泛性。本书深入浅出，既能够引领初学者步入旅游企业战略管理的殿堂，又能为具有一定理论和实践基础的人员提供新鲜的素材，进一步提升旅游企业战略管理的认识和能力。

本书共分 11 章：第 1 章是导论，主要对旅游企业特征、战略管理的产生与发展、旅游企业战略管理的一般规定性等基本问题做了必要的说明；第 2 章是主要从企业愿景、企业使命、战略目标等方面对旅游企业战略管理实施的基础进行了阐述；第 3 章是外部环境分析，主要从宏观环境、行业环境等方面进行了分析；第 4 章是内部条件分析，主要从企业内部的资源条件与竞争优势等进行分析；第 5 章是企业发展战略分析，主要包括一体化、多元化、国际化等战略，并对这些战略的动因、风险、条件与管理要点进行了分析；第 6 章是旅游企业的经营战略，主要从常规竞争战略选择、企业动态竞争优势构建，包括旅游企业战略联盟与业务外包等方面做了比较全面的分析；第 7 章是旅游企业的职能战略，主要从营销战略、财务战略、人力资源战略等方面，探讨了支撑经营战略的职能战略；第 8 章是旅游企业战略危机管理，主要阐述了旅游企业战略危机的内涵、特征及管理流程；第 9 章是旅游企业战略实施，从旅游企业信息管理、制度管理、企业文化三个层面作了系统分析；第 10 章是旅游企业战略评价与实施控制，从战略实施的控制主体、控制机制与评价体系三个方面阐述了战略管理的要求与方法；第 11 章是旅游企业战略管理的新发展，对本领域的前沿问题和发展趋势进行了分析概括。

本书由沈阳师范大学王慧教授担任主编，负责拟定编写大纲，提出编写要求设计，组织协调编写工作，对初稿进行审定，提出具体修改意见，并进行局部修改，最后完成统稿。各章具体编写分工如下：王慧教授编写了第 1~3 章；沈阳师范大学刘蕾博士编写了第 4 章；刘蕾博士、沈阳师范大学杨雷博士编写了第 5~8 章；沈阳师范大学郭慧萍博士(副教授)编写了第 9~11 章。王慧教授指导的研究生郭新星、杜源源等同学参与了部分资料的收集工作，为本书提供了一些有用的素材。

在编写本书过程中，编者引用了众多专家学者的成果和一些企业的资料；同时，得到了北京大学出版社的大力支持，在此一并表示诚挚的谢意。由于受水平和时间所限，错误之处难免，敬请读者批评指正。

编 者

2013 年 4 月



目 录

第 1 章 导论	1	3.1.2 旅游企业外部环境分析的意义	61
1.1 战略管理理论的形成与发展	3	3.1.3 旅游企业外部环境分析的步骤	62
1.1.1 战略管理理论的形成	3	3.2 旅游企业宏观环境分析	63
1.1.2 战略管理理论的新发展	5	3.2.1 政治环境	64
1.2 旅游企业的特征	7	3.2.2 经济环境	65
1.2.1 旅游企业的界定	7	3.2.3 社会文化环境	67
1.2.2 旅游企业的行业特征	10	3.2.4 技术环境	70
1.2.3 旅游服务产品的特性	12	3.2.5 自然环境	71
1.3 旅游企业战略管理概述	14	3.3 旅游企业微观环境分析	73
1.3.1 旅游企业战略管理的内涵	14	3.3.1 行业概貌分析	73
1.3.2 旅游企业战略管理的意义	17	3.3.2 行业竞争结构分析	77
1.3.3 旅游企业战略的层次	20	3.3.3 行业内战略组群分析	84
1.3.4 旅游企业战略管理的原则	22	第 4 章 旅游企业内部条件分析	93
1.3.5 旅游企业战略管理过程	23	4.1 旅游企业资源与核心竞争力	95
第 2 章 旅游企业愿景、使命与战略目标	31	4.1.1 旅游企业资源	95
2.1 旅游企业愿景与使命	32	4.1.2 旅游企业的价值链	101
2.1.1 旅游企业的愿景	32	4.1.3 旅游企业核心竞争力	104
2.1.2 旅游企业使命的内涵	36	4.2 旅游企业内部要素分析	107
2.1.3 旅游企业使命的作用	40	4.2.1 旅游企业财务分析	107
2.1.4 旅游企业使命的表述	42	4.2.2 旅游企业人员分析	112
2.2 旅游企业战略目标	45	4.2.3 旅游企业产品分析	114
2.2.1 旅游企业战略目标的内涵	45	4.2.4 旅游企业管理分析	116
2.2.2 旅游企业战略目标体系	47	4.2.5 旅游企业其他内部因素分析	118
2.3 旅游企业战略目标的制定	50	第 5 章 旅游企业发展战略	123
2.3.1 战略目标制定的原则	50	5.1 旅游企业一体化战略	124
2.3.2 战略目标制定的步骤	51	5.1.1 旅游企业一体化战略的内涵	124
2.3.3 战略目标制定的方法	52	5.1.2 旅游企业纵向一体化战略	125
第 3 章 旅游企业外部环境分析	59	5.1.3 旅游企业横向一体化战略	128
3.1 旅游企业外部环境分析概述	60	5.2 旅游企业多元化战略	131
3.1.1 旅游企业外部环境构成	60		



5.2.1 旅游企业多元化战略的 内涵	131
5.2.2 旅游企业实施多元化战略的 必要条件	134
5.2.3 旅游企业实施多元化 战略应注意的问题	135
5.3 旅游企业国际化战略	137
5.3.1 旅游企业国际化战略的 内涵	137
5.3.2 旅游企业国际化战略的 发展模式	140
5.3.3 旅游企业国际化进程对 我国的启示	141

第 6 章 旅游企业的竞争与合作战略..... 147

6.1 旅游企业竞争战略	148
6.1.1 成本领先战略	149
6.1.2 差异化战略	152
6.1.3 集中化战略	155
6.1.4 三种基本竞争战略的 实施条件	158
6.2 旅游企业的合作战略	158
6.2.1 旅游企业服务外包	159
6.2.2 旅游企业战略联盟	165

第 7 章 旅游企业职能战略

7.1 旅游企业营销战略	175
7.1.1 旅游企业营销战略的内涵	175
7.1.2 旅游企业营销战略制定的 原则	176
7.1.3 旅游企业市场细分	178
7.1.4 旅游企业市场定位	181
7.1.5 旅游企业形象营销	182
7.2 旅游企业品牌战略	185
7.2.1 品牌的内涵	185
7.2.2 实施旅游品牌战略的 主要措施	187
7.3 旅游企业人力资源战略	189

7.3.1 旅游企业人力资源规划	189
7.3.2 旅游企业人力资源的供需 预测与平衡	192
7.4 旅游企业财务战略	196
7.4.1 旅游企业财务战略的定义、 特点	196
7.4.2 旅游企业财务战略的内容	197
7.4.3 旅游企业财务战略的程序	199

第 8 章 旅游企业战略危机

8.1 企业危机管理	204
8.1.1 企业危机的定义、特征和 类型	204
8.1.2 企业危机管理的原则	206
8.1.3 企业危机管理的步骤	208
8.1.4 企业战略危机管理的对策	210
8.2 旅游企业危机	212
8.2.1 旅游企业危机的定义、 特征及原因	212
8.2.2 旅游企业危机的分类及 影响	216
8.2.3 旅游企业危机管理的 必要性	218
8.3 旅游企业战略危机预警与管理	219
8.3.1 旅游企业战略危机预警	219
8.3.2 旅游企业战略危机管理	223

第 9 章 旅游企业战略实施的保障

9.1 旅游企业信息管理	232
9.1.1 旅游企业信息管理的内涵	232
9.1.2 信息管理对于旅游企业 战略的重要意义	233
9.1.3 旅游企业战略信息管理 及其发展	235
9.1.4 旅游企业战略信息 管理系统	236
9.2 旅游企业组织结构	240

9.2.1 旅游企业组织结构的内涵.....	240
9.2.2 旅游企业的基本组织结构.....	240
9.2.3 旅游企业组织结构与 战略的关系.....	242
9.2.4 建立适应环境变化并反应 迅速的组织结构.....	244
9.3 旅游企业组织文化.....	246
9.3.1 旅游企业文化概述.....	246
9.3.2 旅游企业文化的类型.....	250
9.3.3 战略实施对企业文化的 要求.....	251
9.3.4 创建旅游企业学习型 企业文化.....	253
第 10 章 旅游企业战略评价与 实施控制.....	258
10.1 旅游企业战略评价.....	259
10.1.1 旅游企业战略评价的 原则及要求.....	259
10.1.2 旅游企业战略评价的 过程和内容.....	262
10.1.3 旅游企业战略评价的 方法.....	265
10.2 旅游企业战略控制.....	269
10.2.1 旅游企业战略控制的 含义、特征.....	269
10.2.2 旅游企业战略控制的 作用.....	271

10.2.3 旅游企业战略控制的 过程.....	271
10.2.4 旅游企业战略控制的 调整.....	272

第 11 章 旅游企业战略管理的 新发展..... 280

11.1 战略管理发展的新趋势.....	281
11.1.1 战略管理理论的发展趋势...	281
11.1.2 企业战略管理的新趋势.....	283
11.1.3 新环境下的企业战略 管理动态模式.....	284
11.2 旅游企业发展变化对战略管理的 要求.....	285
11.2.1 明确企业战略使命和 总体目标.....	285
11.2.2 丰富在线直销渠道、 抢夺线上旅游市场.....	285
11.2.3 打造好提供优质服务的 旅游品牌.....	286
11.2.4 完善战略实施的保障措施...	286
11.3 旅游企业战略管理发展展望.....	287
11.3.1 旅游企业直接面向 旅行者的网络营销战略.....	287
11.3.2 开拓境外旅游市场战略.....	288
11.3.3 旅游企业组织结构网络化...	289

参考文献.....	294
------------------	------------

第1章 导 论

章节知识框架

战略管理理论的形成与发展
旅游企业的特征
旅游企业战略管理的内涵
旅游企业战略管理的层次
旅游企业战略管理的过程

教学目标与要求

通过对本章的学习,学生应了解战略管理的含义,战略管理理论的形成与发展阶段,旅游企业的特征,理解旅游企业战略的内涵、层次及原则,并在此基础上掌握旅游企业战略管理的程序。

导入案例

浦西洲际酒店自行撤牌,高速扩张致业绩不佳

平均入住率不足 50%,两年多流失了 1 400 多名员工,开业不到三年的浦西洲际酒店无奈与业主方摊牌。

近日,洲际酒店集团发表声明称,自 2012 年 9 月 1 日零时起,停止对上海浦西洲际酒店的管理,该酒店将不再使用洲际酒店及度假村品牌。洲际将与酒店业主方共同办理酒店管理权的交接。

撤牌风波的背后是该酒店业主方与洲际管理方长期的宿怨:业绩未达业主方预期、采购方面存在问题、人员出现大量流失等多重矛盾,最终导致双方“离婚”。

而“离婚”或许仅是个开始,业主方认为洲际管理方违约,给其当初投资 15 亿元的酒店造成巨大经济损失,业主方拟通过法律途径索赔。

1. 两年换四任总经理

现面临撤牌的浦西洲际酒店在 2009 年年底开业,其模式与中国区大多数豪华酒店一样——由一家房地产公司投资建设,为业主方,由一家国际酒店集团管理,业主方向管理方支付管理费。

开业初期,业主方上海耀达房地产开发有限公司和管理方洲际酒店集团也有过“蜜月期”,原本是想将该酒店打造成洲际酒店集团在上海浦西地区的“旗舰店”。

“可好景不长,两年多内,居然换了四任总经理、五任市场总监、四任餐饮总监、四任财务总监,最离谱的是浦西洲际酒店(以下简称洲际)共 700 多名员工,每年的员工流失

率高达50%，两年多内居然离职了1400多名员工，等于整个酒店‘换血’了两次。”业主方耀达房地产相关负责人称，如此频繁的人事变动使酒店管理极为混乱，业绩也出现大问题。2011年，洲际仅完成业主预期业绩的30%，平均入住率都不到50%，最低时仅有10%的入住率，作为一家豪华五星级酒店，其房价甚至一度跌到500~600元/晚，而市场同档次酒店平均价格至少是1000多元/晚。

在上述背景下，业主方在两年多期间曾数次暂停向洲际支付管理费，于是洲际多次与业主方磋商。业主方坦言，最初洲际态度不错，其向业主方表示过歉意，甚至自愿减少一部分管理费，所以业主方恢复支付管理费。

未收全管理费或许还不是洲际最忌讳的，还有一项补差额隐患。根据业主方出示的合约资料，如果洲际业绩不达标，则需支付业主方差额。“据计算，从2011年4月到2012年6月，洲际应向我们支付7700万元，但两年多内，洲际总共只获得2000多万元管理费，他们怎么会愿意支付差额？”业主方财务代表透露。

于是2012年7月，洲际给业主方发函称，洲际酒店集团大中华区管理层一致认为，目前双方最佳的选择就是和平解约。

尽管洲际不愿回应太多，但在洲际给业主方的相关函件中显示，洲际与业主方最大矛盾点在于拖欠管理费及业主方干扰日常运营管理。

2. 症结与“离婚”伤痛

为何知名的洲际会发生上述管理问题？

“这是多方面因素叠加造成的，而洲际过快的扩张势必导致人力跟不上。有数据显示，洲际酒店集团在华已有约170家酒店，还计划五年内将在华酒店数量增加到300家。”华美首席知识专家赵焕焱指出。

有接近洲际酒店集团的人士透露，在洲际酒店集团内部，酒店总经理人选是双向选择，一些偏远位置或三四线城市酒店并不容易招到一流的高级管理人才。

业主方透露，“换血”的四任浦西洲际酒店总经理都存在对中国市场不了解的通病，难以本土化运作就导致了一系列问题。

“选址是第二大问题。火车站区域的地理位置并不适合‘洲际’品牌，五星级酒店品牌有各自文化定位，差异化很大，最初的定位错误导致之后的入住率、房价走低。”赵焕焱分析。

人力和选址不适导致酒店经营业问题频现。业主方耀达方面透露，由于人力跟不上，员工质素参差不齐，使酒店固定资产流失严重，业主方也采取过法律手段处理。

对撤牌事件，业主方律师表示拟采取法律行动，其认为洲际酒店集团单方面的解约行为，违反双方2007年10月10日签订的关于管理上海浦西洲际酒店的管理合同，根据合同，管理期限应为20年，如今才执行两年多。其次，当初合约中有排他性协议，指明上海浦西大部分地区不得再开设“洲际”品牌酒店，但如今洲际酒店集团与瑞金签约，挂牌为上海瑞金洲际酒店，有违约之嫌。

业主方透露，当初完全按洲际高标准建设酒店，投资15亿元，如今洲际撤牌，假如更换管理方，则又要按新品牌重新装修，耗资巨大。

资料来源：新浪财经，2012年09月10日，作者：乐琰

问题:

1. 洲际酒店集团是如何进行扩张的?
2. 你认为洲际酒店集团自行撤牌的深层次原因是什么?

作为企业管理的高级阶段,战略管理能够帮助企业在变化激烈的环境中捕捉机会,打造独特的竞争优势,实现可持续发展。因而成为当代企业发展的必然选择和企业管理的重点领域。旅游企业要适应内外部环境的激烈变化,构建持久的竞争优势,必须实施战略管理。由于旅游产业和旅游服务产品的特殊性,旅游企业战略管理既具有一般战略管理的共性,又有其自身的特点和规律,需要人们深入了解和把握。

1.1 战略管理理论的形成与发展

迄今为止,企业管理经历了从生产管理到经营管理及战略管理三个阶段的发展。战略管理是在资本主义经济迅速发展、科技创新、国际竞争加剧的过程中产生的。战略管理理论诞生于 20 世纪 60 年代,是在吸收科学管理及现代管理理论精华的基础上,顺应时代的要求而逐渐形成与发展起来的。

1.1.1 战略管理理论的形成

现代战略管理思想可以追溯到 19 世纪末 20 世纪初,随着资本主义经济的发展,外部环境的变化,在激烈的市场竞争中,不少企业开始立足于长远发展、总体发展来考虑对环境压力作出反应。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。20 世纪 60 年代,国外很多商学院把战略管理视为管理专业一门独立完整的基础学科。与此同时,战略管理逐渐成为企业高层在谋求企业长期发展时必须考虑的问题。制定和实施企业战略,被看作是企业成功的关键逐步普及起来,并成为独立的战略管理体系。具体而言,从萌芽到形成,企业战略管理主要经历了以下四个阶段。

1. 计划与控制阶段

计划与控制管理制度开始出现在 20 世纪初。在此阶段,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 and 操作方法,财务预算成为重要的计划与控制手段,企业内生产、销售、财务等部门分别制订年度预算计划,并将实际状况与之比较,以求控制和调整企业行为。这种管理制度的重点在于对偏差的控制。在财务预算的执行过程中,如果出现偏差,要找出原因,并采取必要的修正措施,以便实现既定的预算计划。

2. 长期计划阶段

长期计划阶段开始于 20 世纪 50 年代初期,持续到 60 年代初期。长期规划理论是战略管理理论的雏形,这种理论的实质是根据历史情况及未来环境的变化,预测企业的成长,在此基础上,制订企业的长期计划。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。“长期规划”产生的原因,是由于进入 50 年代后,

第二次世界大战(简称二战)后经济的发展,市场购买力的提高,技术进步的刺激,创造了大量的需求和新的经营机会。同时,全球性竞争日益激烈,社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制等方面,发达国家的企业(主要是美国企业)的外部环境发生了很大的变化,从而使企业的产品结构、运营方式、管理思想受到挑战,创新压力日趋加大,使企业面临着许多挑战,正是这些变化迫使企业管理人员延展传统的管理概念寻求新的管理技术,建立大胆进取目标,以寻求更快的成长。于是,“长期规划”应运而生,明显标志是延长预算(计划)的时间跨度。可以根据情况延长至两年、五年,甚至十年。应用长期规划这一管理技术有两个前提:一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身,企业对环境的变化具有很大的影响力;二是认为外部环境是可以预测的,企业总可以制订计划以应对未来的变化。

3. 战略规划阶段

战略规划由长期规划转变而来。这一时期开始于 20 世纪 60 年代初,持续到 70 年代初。20 世纪 60 年代后,由于政府严格的管制和各种调节政策,企业失去了对环境控制,而且由于外部环境的复杂性和交互作用使得企业难于预测环境变化,企业要发展,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,不断进行战略调整,制定新的经营方针,增强企业对环境的应变能力和市场竞争能力。因此,战略规划取代了长期规划,成为公司生死攸关的大事,战略管理被正式引入企业经营管理领域。战略规划不仅重视市场环境的预测,而且重视对市场环境的深入了解,特别是对竞争对手和市场的了解,以把握环境变动对企业的影响。战略规划的核心在于制定有效的经营战略,以适应经济、市场的变化和冲突。在这一时期,以肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andrews)为核心的几位学者,为规划战略管理奠定了坚实的基础,形成战略规划基本框架。1962 年艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)的《战略与结构》、安德鲁斯的《商业政策:原理与案例》和 1965 年伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)的《公司战略》成为战略管理的三部开创性著作。

4. 战略管理阶段

战略管理开始于 20 世纪 70 年代初期,它是一种全面地对战略进行的管理,也是一种动态的管理过程。其特点是将所有的管理层次都不同程度地纳入战略管理体系之中,把战略规划与战略管理纳入一个统一过程,将因地制宜和周期性程序结合,以主动应对环境突变及出现的机会和威胁,制定和实施战略并作为重点。在战略管理中,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。战略管理有效克服了战略规划忽略企业能力这一关键因素的缺点,并且随时根据环境条件的变化,修改、调整原有战略,或者制定新的经营战略,从而开创了企业战略管理的新阶段。这个阶段战略管理理论有两个主要进展,一个是由以迈克尔·波特(Michael Porter)为代表的战略定位观;另一个是以普拉哈拉德(Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)为代表的资源基础观。

总之,在过去几十年中,企业所处的外部环境因素发生的翻天覆地的变化,促使了战略管理的诞生和发展。它开始于计划与控制理论,逐渐演进到长期规划理论、战略规划理论,最后发展成既包括战略决策又包括战略制定、战略实施的全面的、系统的战略管理理论。

1.1.2 战略管理理论的新发展

企业战略管理作为一门学科诞生于 20 世纪 60 年代。随着社会的进步,企业战略管理理论也在不断发展。20 世纪 90 年代以来,企业经营环境十分严峻。一方面,技术创新加剧,国际竞争日趋激烈,顾客需求日益多样化等外部环境因素对企业管理的挑战越来越大;另一方面,员工素质普遍提高、自我发展意识日渐增强,组织趋向扁平化和弹性化等内部因素的变化使得传统的战略管理面临挑战。在急剧变化的环境中,企业如何赢得持久的竞争优势,许多战略管理学家在认真思考,从而促使了战略管理理论的新发展。下面介绍几种比较有影响力的理论。

1. 核心能力理论

20 世纪 90 年代以后,随着经营环境中不确定性的增大,产业边界日益模糊,产业结构的稳定性日益下降,在这种严重的挑战面前,竞争优势理论重点开始转向以资源为基础的竞争优势观,并出现了核心能力等一系列新的理论与模型。最有影响和代表性的是伦敦商学院的哈默尔与密歇根大学的普拉哈拉德于 1990 年在《哈佛商业评论》上发表的文章《公司的核心能力》一文。他们认为,一个公司可以获得超出市场平均水平的利润,原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心能力,而核心能力是企业长期积累而形成的一种独特能力,难以模仿复制或超越,并具有持久性,是企业可持续竞争优势与新事业发展的源泉,企业只有把获取核心能力看作是公司战略的焦点时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。核心能力可以通过向外辐射,作用于其他各种能力,影响着其他能力的发挥和效果。核心能力的形成要经历企业独特的资源、技术和知识的积累与整合过程。并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势,而只有当资源“知识和能力同时符合珍贵、异质、不可模仿、难以替代的标准之时,它们才成为核心竞争力,并形成企业持续的竞争优势”。

2. 超越竞争理论

进入 20 世纪 90 年代以后,随着产业环境的激烈变化,技术创新的加快,竞争的国际化 and 顾客需求的日益多样化,创新和创造未来日益成为企业战略管理研究的重点,在此背景下,超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点。其中,巴林顿·摩尔(Barrington Moore)提出的企业生态系统合作演化理论和金伟灿(W. Chan Kim)提出的蓝海战略理论有较大影响和代表性。

1) 企业生态系统合作演化理论

美国学者摩尔以生物学中的生态系统这一独特视角来描述当今市场中的企业活动,提出的“商业生态系统”这一全新的概念,打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制,力求“共同进化”。该理论的一个贡献是超越了 20 世纪 90 年代以前的战略管理理论偏重竞争而忽视合作的缺陷,给出了在产业融合环境下理解企业经营的整体生态系统的基本框架,以及企业如何在其中发展并取得领导地位的战略管理方法。所谓的企业生态系统,就是以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体。这种经济联合体生产出对消费者有价

值的产品和服务,消费者是企业生态系统的成员。企业经济业绩不仅是企业内部管理好坏和行业平均利润的函数,而主要是企业在生态系统中联盟和网络关系管理好坏的函数,企业要想在新经济中发展壮大,必须密切关注与理解相关的经济环境及影响其进化的组织,想办法在其中作出独特的贡献。企业高层经理人员要经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置:系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来,创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下,制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富,即以发展新的循环来代替狭隘的以行业为基础的战略设计。一个企业生态系统的演化大约经历四个阶段:开拓阶段、扩展阶段、领导阶段及重生阶段,每个阶段都有不同的任务和目标。

2) 蓝海战略理论

蓝海战略理论是由金伟灿和勒妮·莫博涅(Renee Mauborgne)提出的。蓝海战略理论认为,任何一家企业都不可能永葆卓越,正如任何一个行业都无法长盛不衰一样。为了使企业更加成功,需要研究和认识造成积极变化的那些行为,以及如何才能系统性地复制此类正确的行为。起中心作用的战略行为就是开创蓝海。所谓蓝海是相对于已知市场空间的“红海”竞争而言,是指新的没有竞争的市场。运用蓝海战略,视线将超越竞争对手移向买方需求,跨越现有竞争边界,将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序,从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身转变。蓝海战略理论的目标是在当前的已知市场空间的“红海”竞争之外,构筑系统性、可操作的蓝海战略,并加以执行。只有这样,企业才能以明智和负责的方式拓展蓝海领域,同时实现机会的最大化和风险的最小化。

价值创新(Value Innovation)是蓝海战略的基石。价值创新让企业将创新与效用、价格与成本整合一体,不是比照现有产业最佳实践去赶超对手,而是改变产业境况重新设定游戏规则;不是瞄准现有市场“高端”或“低端”顾客,而是面向潜在需求的买方大众;不是一味细分市场满足顾客偏好,而是合并细分市场整合需求。

蓝海战略共提出六项原则,包括四项战略制定原则,即重建市场边界、注重全局而非数字、超越现有需求、遵循合理的战略顺序;以及两项战略执行原则,即克服关键组织障碍、将战略执行建成战略的一部分。

3. 基于信息技术的战略管理理论

信息技术革命使人类的经济、政治、军事、文化生活正经历着深刻的变化。信息技术对战略管理的影响问题受到了不少战略管理理论界人士的关注,因而纷纷提出了基于信息技术的战略管理理论。

美国学者查尔斯·惠兹曼(Charles Wiseman)于1988年出版了《战略信息系统》一书,首次系统地探讨了战略信息系统的概念:一个成功的战略信息系统是指,运用信息技术来支持或体现企业竞争战略和企业计划,使企业获得或维持竞争优势,或削弱对手的竞争优势。这种进攻一反攻形式表现在各种竞争力量的比较之中(如企业与供应力、配销渠道、顾客或直接对手之间为不同目的而展开的竞争),而信息技术的应用可以影响竞争的平衡。为了搞好企业现有的经营项目,更为开辟新项目的重大使命,要求新型的信息技术部门应运而生。这类信息技术部门将工作重心从低价值的软件实际编制中转移出来,有能力迅速开

发、设计和集成新的产品和系统,信息技术部门必须掌握传统信息技术范畴以外的商业技巧,诸如供应商的管理及合同谈判等。

基于信息技术的战略管理理论认为信息技术及信息系统与产业结构、核心能力、资源具有至少同等的重要性,而不依附于它们。主张通过利用信息技术或建立战略信息系统来实现企业竞争战略,获得竞争优势,以实现企业的使命和目标。

1.2 旅游企业的特征

1.2.1 旅游企业的界定

1. 旅游企业的含义

现代汉语中“企业”一词源自日语,是日本在明治维新以后,引进西方的企业制度过程中,从西文翻译而成。戊戌变法之后,这些汉字词汇由日语被大量引进现代汉语。在《现代汉语词典》(第6版)中,对“企业”的解释为:“从事生产、运输、贸易、服务等经济活动,在经济上独立核算的组织,如工厂、矿山、铁路等”。《辞海》1979年版中,对“企业”的解释为:“从事生产、流通或服务活动的独立核算经济单位。”一般认为,企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种营利性的经济组织。

关于旅游企业的定义,人们的观点莫衷一是。“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”^①。“旅游企业一般指为旅游者的旅游活动提供产品和服务的企业,主要包括旅行社、企业、餐馆、景区景点、旅游交通、旅游商店等企业”^②。旅游企业是能够以旅游资源为依托,以有形的空间设备、资源和无形的服务效用为手段,在旅游消费服务领域中进行独立经营核算的经济单位”^③。

我们认为旅游企业是指运用各种生产要素,从事旅游产品生产和服务等经济活动,以满足社会需要,依法设立、自主经营、独立核算的一种营利性的经济组织。从狭义上,旅游企业特指旅行社、旅游酒店、旅游景区、旅游交通、旅游咨询服务、旅游网站等企业,从广义上,旅游企业泛指经营满足旅游者吃、住、行、游、购、娱等需求的一切企业,除了旅行社、酒店、旅游景区、旅游交通、旅游咨询服务等企业之外,还包括餐饮、汽车租赁、娱乐、航空等旅游服务公司。旅游企业是旅游经济活动的主体,是旅游市场的重要组成部分。

旅游企业是社会分工的产物,并因社会分工的发展而成长壮大。分工和交易的深化,促进了旅游活动的发展;而旅游活动的发展也加速了分工和交易深化。原因如下。首先,

① 曾国军. 旅游企业战略管理[M]. 北京: 旅游教育出版社, 2010: 2.

② 邹益民. 旅游企业战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.

③ 严伟. 旅游企业战略[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2009: 3.

分工提高了劳动生产率,人们有了更多的收入和闲暇追求精神上的满足,这为旅游企业发展创造了客观条件;其次,分工也带来了工作的单一性或复杂性,为了寻求二者的平衡,出游放松身心成为人们的主要需求。可见,旅游企业的产生和发展得益于社会分工,是社会分工的产物,而其产生和发展使社会分工更加明确。

1845年,托马斯·库克(Thomas Cook)在英国的莱斯特开办了世界上第一家旅行社——托马斯·库克旅行社。1923年,陈光甫在上海商业银行成立旅行部,即中国旅行社,这是中国第一家旅行社。随着旅游经济的发展,旅游企业的数量不断增多,规模不断扩大。目前世界上既有国际化的大旅游企业集团,也有为数众多的中小旅游企业。

2. 旅游企业的类型

1) 按照从事旅游产品经营的产业链划分

按照从事旅游产品经营的产业链进行划分,旅游企业可分为直接旅游企业、间接旅游企业、旅游配套企业三大类。

(1) 直接旅游企业。是指直接和专门经营旅游业务的企业,如旅行社、酒店、旅游汽车公司、旅游咨询服务公司等,它们是旅游企业的主体。

旅行社是旅游经济活动的组织者和参与者。它的主要任务是联系客源,招徕接待旅游者,组织旅游活动,提供导游服务等。旅行社的客源组织能力对各种类型旅游企业的经营效果起着十分重要的作用。

酒店是为旅游者提供食宿、购物和综合服务,并拥有一定数量的固定资产和流动资金的经济组织。酒店作为一种综合性的企业,是发展旅游业的物质基础和旅游接待能力的重要标志。

旅游景区包括风景区、旅游度假区、自然保护区、主题公园、森林公园、地质公园、游乐园等具有明确的区域场所,能够满足游客游览观光、消遣娱乐、康体健身、求知等旅游需求,应具备相应的旅游服务设施并提供相应旅游服务的经济组织。

旅游交通企业是为旅游者提供交通服务为主的企业,包括旅游汽车租赁公司、轮渡公司等。

(2) 间接旅游企业。指并不是专为旅游接待而建立的企业,它们同时也为国民经济其他部门和人员服务,如商店、舞厅、影剧院、公共交通运输等企业,但它们在旅游经济活动中也发挥着非常重要的作用。

(3) 旅游配套企业。是指为旅游企业提供配套产品和服务的企业,如装饰企业、建筑企业、副食品生产商、旅游纪念品及其他旅游相关商品的生产企业,还有为旅游企业提供设备和供应服务的其他企业等。

2) 按照旅游企业所服务及与旅游活动的关系划分

按照旅游企业所服务及与旅游活动的关系进行划分,可以将旅游企业分为供应商、运输商、旅游中间商三大类。

(1) 旅游供应商包括企业、餐饮、游轮公司、博彩、汽车租赁公司和旅游景点等。

(2) 旅游运输商包括航空公司、轮渡服务公司、铁路部门、汽车公司等。

(3) 旅游中间商包括旅游代理商、旅游批发商和经营商、奖励旅游策划机构、会议策划机构等。

旅游代理商是指受旅游产品生产者或提供者的委托,在委托权限内代理销售生产者或提供者的旅游产品的旅游中介机构。传统的旅游代理商业务上较多地依赖于旅游运输商、供应商及其他旅游中间商,主要靠为这些企业做代理收取佣金。信息技术的发展对传统的旅游代理商提出了很大的挑战,大部分旅游代理商面临流程再造的问题,以期为顾客提供更多的附加值。

旅游批发商通常是指将航空运输或其他交通运输服务与地面接待服务组合成一项旅游产品,并通过一系列的渠道向公众销售的商业实体。旅游批发商不直接向公众进行产品销售,而只接受其他旅游中介组织的预订。

奖励旅游策划机构则是专业的奖励旅游批发商,向委托机构直接提供服务。

会议展览策划机构是专门从事会议和展览策划的企业,除了组织好会议以外,通常还从事旅行社的相关业务,如选择会议目的地、住宿和会议设施,安排奖励旅游的行程等。

随着旅游业的发展,旅游产业链不断深化和融合,旅游企业之间横向或纵向联合兼并日益频繁,许多非旅游企业通过控股、持股等方式直接或间接地涉入旅游企业的经营,同时,旅游企业的业务范围不断扩大,形成一批跨行业的、规模巨大的企业集团,如旅行社控股或参股企业、景区景点,从而实施垂直一体化经营,在这种情况下,旅游企业的边界日益模糊,旅游企业的类型将越来越难以明确划分。

知识链接 1-1

旅游产业链系列之一:掌控资源,渗透客源,积聚竞争优势

根据旅游六要素,我们构建了旅游产业链分析框架。产业链上游是景区,中游是餐饮、住宿、交通、购物、娱乐等供应商,接下来就是旅行分销渠道,最后是游客。普遍认为,旅游企业核心竞争力体现在对上游稀缺旅游资源的占有,以及对下游规模客源的掌控及有效利用。

(1) 观光游与休闲度假游共存的景区行业。景区行业是旅游产业链的中心环节,是利润的重要来源。我们认为影响景区企业业绩增长的驱动因素,短期看是“提价周期+交通改善”,长期看是纵深开发能力和资源整合能力的提升。而产业融合、消费升级、创新驱动将是景区行业发展的必由之路。

(2) 周期性较强的酒店行业。酒店业发展受宏观经济影响较大,呈现较明显的周期性。目前,我国酒店行业的市场集中度在逐步提升,但是国内酒店管理公司与国际巨子仍然存在较大差距。高星级酒店市场竞争正向二线城市延伸,经济型酒店市场竞争格局已基本形成。

(3) 逐步改善的旅游交通业和稳定增长的餐饮行业。高铁的兴起将极大地促进旅游业的发展;居民生活水平的提高使得邮轮旅游进入高速发展期;自驾游的升温推动汽车宿营地建设加快。目前我国餐饮行业整体规模不断扩大,连锁餐饮发展迅速,但是行业市场集中度仍然偏低,餐饮百强的市场占有率不到10%。随着国民经济和居民生活水平的提高,我国餐饮业具有较大的发展空间。

(4) 新兴的旅游演艺行业。这是一个将旅游产业和文化产业融合发展的新兴产业。该行业资产轻,附加值高,填补了夜间旅游市场空白,并得到地方政府大力扶持。预计我国旅游演艺行业2016年的市场规模有望达到173亿元,行业目前仍处于蓝海阶段。