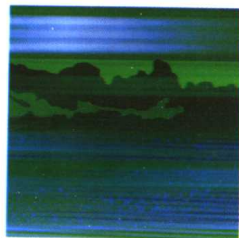
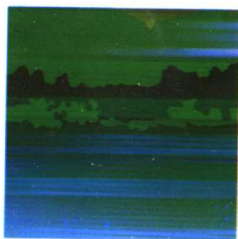
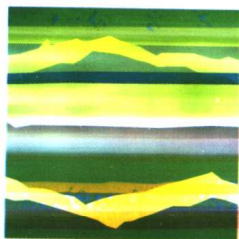




21世纪高等院校旅游专业**引进教材**系列

Strategic Management in the Hospitality Industry, 2e

Michael D. Olsen
Eliza Ching-Yick Tse 著
Joseph J. West



饭店与旅游服务业战略管理

徐虹 王妙 主译



南开大学出版社



约翰·威利父子公司

21 世纪高等院校旅游专业引进教材系列

饭店与旅游服务业 战略管理

*Strategic Management
in the Hospitality Industry, 2e*

Michael D. Olsen

Eliza Ching-Yick Tse 著

Joseph J. West

徐虹 王妙 主译



南开大学出版社



约翰·威利父子公司

图书在版编目(CIP)数据

饭店与旅游服务业战略管理 / (美)奥尔森等著;
徐虹,王妙 主译. —天津:南开大学出版社, 2004. 1
(21 世纪高等院校旅游专业引进教材系列)
ISBN 7-310-02021-9

I. 饭... II. ①奥...②徐...③王... III. ①饭店
—企业管理—高等学校—教材②旅游业—经济管理—高
等学校—教材 IV. ①F719.2②F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 101248 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 河北昌黎人民胶印厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2004 年 1 月第 1 版

印次 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 14.75

字数 391 千字

印数 1—3000

定价 26.00 元

饭店与旅游服务业战略管理

Strategic Management in the Hospitality Industry, 2e

Michael D. Olsen, Eliza Ching-Yick Tse, Joseph J. West 著; 徐虹, 王妙 主译

Copyright © 1998 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权南开大学出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

天津市版权局著作权合同登记号: 图字 02—2003—49 号

出版说明

旅游业作为一种朝阳产业，在世界各国越来越受到重视。中国是一个旅游资源大国，虽然旅游业起步较晚，但经过二十多年的发展，现已呈现兴旺发达的局面，与世界接轨的进程正逐步加快。

旅游业的发展，离不开旅游教育和对旅游市场规律的研究与探索。我们要开创有中国特色的旅游发展道路，既要立足于中国的实际，又要借鉴外国的先进经验。目前，研究国际先进旅游管理理念与模式，“拿来”为我所用，是旅游业对旅游教育和旅游学科建设提出的迫切要求。因此，极需一批与国内需求切合度高、反映国际旅游最新管理理念和模式的国外旅游教材，服务于我国旅游教学和学科建设。

南开大学出版社是国内出版旅游教材最早的出版单位之一。围绕国家教育部确定的旅游专业主干课程体系，历经十余年我社开发并出版了本科和专科教材以及相配套的教辅用书，经过一段时间的使用得到了国内院校师生的广泛认可。另外，我社还出版了一批促进国内旅游研究的学术著作，在国内享有较高声誉。为进一步提高我社旅游教材的品牌效应和满足国内读者的需求，我们对国内设有旅游专业的二十所高等院校进行了旅游课程及旅游教材市场调查，通过一些专家学者和业内人士的甄选和论证，从 John Wiley & Sons、BH、CABI 等国外著名出版公司引进了一批在国际上处于前沿地位的旅游专业教材和著作。引进后，我们组织国内教学科研一线的专家和学者担纲翻译了这套“21 世纪高等院校旅游专业引进教材系列”。

该套教材涵盖了旅游学科的各个分支，如旅游服务质量管理、城市旅游管理、旅游跨文化行为研究等，以较新的视角系统而全面地反映了国际最新管理理念和模式，并为业界的实际工作提供了有益而又

及时的指导。该套教材具有前瞻性、系统性、指导性的特点，适合作旅游专业高年级本科生及硕士、博士研究生的教材，同时也可作旅游专业教师和业内人士的参考用书。我们热切期望广大读者对这套丛书提出意见和建议。

南开大学出版社

2003 年 10 月



前言

在这个剧变的时代，当代理论思想表明企业必须在竞争的经营环境中领导变革。这说明企业要想获得竞争优势就必须参与到推动产业变革的行动之中，在这种情况下，领导变革可能比追随变革更为重要。事实上，我们将战略视作领导者能先于其他人预测未来并据此提供产品和服务的一种能力。一旦确定了产品和服务，战略经理就必须坚持将资源合理地配置到企业需要的那些竞争要素上。

成为一个以未来为导向的经理只是当今获得成功的要素之一。第二个要素是增值价值的能力。增值价值意味着为企业的所有利益相关者（雇员、所有者和顾客）创造价值。从传统意义上说，增值价值意味着为每个投资者提供超过其投入的资本成本的回报。对投资者来说，这意味着该回报既要满足财富增加的需要，又要补偿由投资产生的风险。目前对这个绩效的测量尺度是每股现金流，通常被认为是每股收益。

顾客对附加值的要求取决于他们购买的产品和服务，这个挑战在今天更甚于以往。现代消费者的需要更多，而且掌握更多的购买决策权。以知识为基础的经营环境使得企业的产品和服务在所有消费者面前更加透明，这些消费者几乎能很快地得到信息来支持他们的购买决策，因而，他们的权力在日益增加，他们对定制化、质量和价值的期望也在不断增长。消费者无论如何都将继续支持某一品牌并对它保持忠诚的那种观点已经过时了，要保持忠诚就必须让他们看到并体验到附加值。

雇员们从他们所从事的工作和获得的报酬中寻找自身价值，同时，他们在饭店业中将越来越被当作是更有价值的资产，这不仅仅是因为他们能为企业取得更好的业绩，还因为他们能为单个消费者量身定制

产品和服务,使饭店服务更有针对性。换句话说,顾客和投资者都期望他们能提供更有个性和创造性的产品来增加价值。

在未来的全球商业环境中,增值价值可以被认为是管理思想的重要基础。由于有很多可能的机会,投资者、顾客和雇员们将拥有多种投资选择。无论是从近期还是从长远来看,随着世界比以往更加倾向于自由市场体系,人们具有多种投资选择这一趋势将会继续下去。在这样的环境下,战略思考将是必不可少的。这意味着不仅要有产业远见,还要投资于能形成市场领导地位的产品和服务。与商业环境取得协调一致的要求对未来的领导者提出了新的挑战。然而,饭店与旅游服务业管理者们却不习惯于持续变革和影响变革。本书的目的就是要告诉人们如何达到这些要求。它指出未来的管理者将是以未来为导向的领导者,要站在变革的前沿,领导他们的组织走向未来。

要使企业与其环境保持一致,最根本的就是要确保企业的资源被投入到最好的以未来为导向的产品和服务中去,这样才能给企业提供持续的竞争优势。这个投资过程要求能对这些投资所产生的未来现金流作出正确的估计,并且在企业中发展核心能力,确保这些产品和服务能够使价值增值,而通过合理地配置企业资源从而成功地实施战略就能达到这一点。在将资源仅仅配置给那些能为企业带来显著价值增值的产品和服务时,必须遵循某种一致性。如果不是这样,企业几乎不可能与它的环境进行必要的整合,以获得可持续竞争优势。

本书就是要让读者理解这个整合过程,这也是我们要阐明的战略定义。第1章通过定义服务业的战略思想先打下基础。第2章对整合原则进行了概览。第3章和第4章对于领导者如何评估竞争环境中的机会提供了理论和实践的论证。第5章和第6章从竞争方法和核心能力方面详细说明了怎样有效地投资。第7章和第8章讲述的是整合的实施和集成过程。第9章专门讲述在竞争环境中提供无形服务的挑战。第10章把战略的国际环境引入了整合过程。第11章提出了一种观点,认为最终是领导者造成了战略成功与否的差别。

前 言

我们希望此书的读者在掌握了书中提出的概念和应用方法后，能提高他们的战略思考能力。在当今这样一个快速变化的社会，我们感觉到掌握概念和掌握应用方法是同样重要的。这也是本书提出的基本假设。我们希望读者对战略思想有所感悟。



致 谢

本书的写作是在众多人的帮助和支持下完成的，在此向那些编辑以及我们的家庭致以深深的谢意，特别要感谢新加坡南洋科技大学的布森·莫西（Bvsan Murthy），感谢他犀利的眼光和对本书投入的大量精力。

这本书的内容得益于这几年中很多研究生和本科生在该领域的研究成果，是他们精彩的研究论文和项目成果逐渐搭建了供我们分享的知识架构。

很多公司和组织帮助完善了我们试图要阐述的观点。在此，我们要感谢国际饭店和餐馆协会以及洲际饭店、香港上海银行、香港饭店协会、欧洲饭店经理人协会、希尔顿国际大饭店、泛太平洋饭店、温特格林度假村、达顿餐馆等组织和企业。它们为验证并完善这些观点所作的努力是极其重要的。

在此要特别感谢西部卡罗林那大学的赵金林（Jinlin Zhao）先生，他参与编写了指导手册并撰写了有关全球化的章节。他的关心、投入及辛勤的工作对本书的完成非常重要。我们同样要感谢克拉雷·斯切梅尔泽（Claire Schmelzer），他对战略实施这一章节作出了相当大的贡献。项目进行中我与我的合作者及同事们相处得非常愉快，同事们的支持令我十分感动。最后感谢之意还要献给初期对我们的初稿进行审议并提出宝贵意见的人们。

由于篇幅所限无法对帮助过我们的人们一一表示感谢，请你们予以谅解，但在我们的心中将永远感激你们！



目 录

前言 /1

致谢 /1

1. 饭店与旅游服务业的战略管理 /1

2. 战略思考：一种工作模式 /57

3. 环境评估：概念工具 /85

4. 环境扫描：识别驱动变化的力量 /121

5. 选择竞争方法：产品与服务的组合 /171

6. 作为竞争方法的核心能力 /211

7. 战略实施：实现预期战略 /251

8. 整合战略变革实现预期战略 /287

9. 管理服务质量 /315

10. 全球化、跨国经营和公司战略 /343

11. 领导和战略：未来管理者的挑战 /375

案例研究 /397

附录 /447

译后记 /457



饭店与旅游服务业的战略管理

学习目标

学完本章后读者将能够：

1. 理解战略管理的概念并能将其运用于饭店和旅游服务业；
2. 描述整合原则及其在饭店与旅游服务业中的运用；
3. 认识战略管理是一种思考方式，而不是一个今年执行明年又忘记的程序；
4. 理解服务业中的需求/供给与科技之间的关系以及它们对战略的影响；
5. 理解服务业的独特要素以及它们对战略制定的影响；
6. 认识驱动饭店与旅游服务业变化的力量以及它们将对未来的管理者产生的影响。

关键术语

战略管理

整合原则

服务业中的战略

服务业中的供需关系

服务业中的科技运用

驱动饭店与旅游服务业变化的力量

价值增值的管理者

战略管理概念纵览

战略管理这个概念指的是企业管理者正确地把企业与竞争环境中驱动变化的力量整合为一体的能力。这种整合要求管理者投资于能为企业带来整体财务价值最大化的竞争方法。要做到这一点,管理者必须构筑一个能将资源配置给持续提供最大价值的竞争方法的企业结构。如果企业能从驱动变化的力量中识别出机会,投资于获取这些机会优势的竞争方法,并将资源配置到能创造最大价值的活动中,那么将更有机会实现所有者和投资者期望的财务成果。这种内在的关系就是所谓的整合原则。整合原则是本书有关饭店与旅游服务业战略管理理论的基础。图 1.1 为整合原则的简化模式。

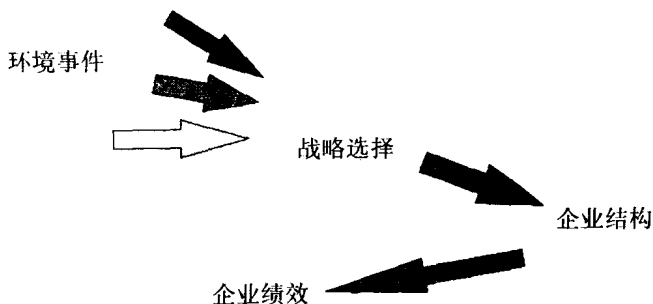


图 1.1 整合原则

如图 1.1 中的箭头所示,企业的经营环境是战略管理概念的源头。经营环境就是由处于快速变化环境中的顾客、竞争者、供应商和企业的管理者所构成的范围。无论是从短期还是从长期来看,在这一环境下,机会与威胁是并存的。对管理者的挑战就是要识别出驱动变化的

力量，并且在这些力量中寻求能在短期和长期内为企业增加价值的机会。图 1.2 阐述了与整合原则相关联的环境概念的基本要素。

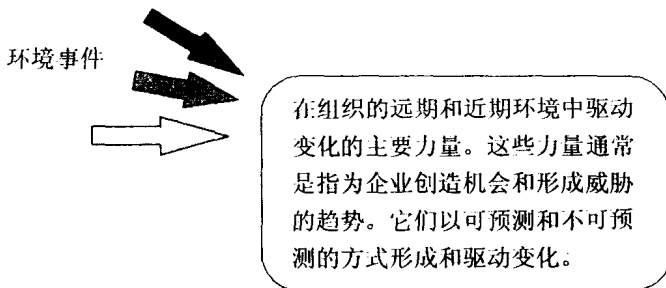


图 1.2 整合原则

一旦管理者确定了什么是未来的主要机会，他就必须投资于和这些机会相匹配的竞争方法。饭店与旅游服务业的竞争方法是由所设计的产品和服务的组合构成的，由此形成的企业独特的资源和能力有助于企业获得市场竞争优势。企业的整体战略是管理者投资的所有竞争方法的综合反映。每一种竞争方法都必须被企业看做是整体战略中一个重要的价值增值维度。管理者必须始终认识到这样一个事实，即在这个变化的环境中每一种竞争方法以及它所包括的产品和服务组合的寿命周期正日益缩短。因而，如果管理者要想长期取胜，就必须定期地审视经营环境，确保企业处于持续变化的超前地位。图 1.3 进一步提出了整合原则的第二个重要因素，即模式中的战略选择。

在管理者识别出机会并投资于他认为能最大可能地增加价值的竞争方法后，他必须确保能始终将资源配置到那些能最大化增加企业整体价值的竞争方法上。这项活动在模式中是指企业结构。结构可定义为用来将任务和工作组合在一起以实现组织目标的组织选择方式，它是指在资源配置过程中如何治理组织以及如何划分责任。



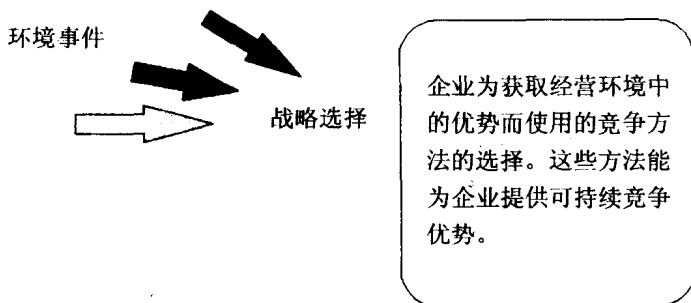


图 1.3 整合原则

资源配置过程要求管理者识别出成功实施和执行每种竞争方法所必需的核心资源和能力。除了这项重要活动以外，管理者还必须创建一个支持这些核心资源和能力的内部环境。这个内部环境由正确的结构、流程和文化组成。要支持企业将资源正确地配置给最能创造价值的竞争方法，企业内部环境也必须整合在一起。图 1.4 详细地描绘了模式的这一部分。

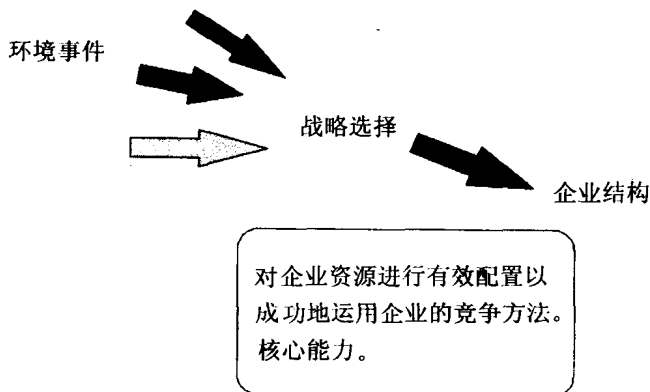


图 1.4 整合原则

如图 1.1 所示，如果企业能从环境中识别出正确的机会，能投资于



最大可能地增加价值的竞争方法，并能建立起一个结构来支持每种方法的有效实施和执行，那么企业将能达到投资者所期望的财务绩效水平。当今最常用的财务绩效评估指标是所有者/投资者权益的每股现金流。我们必须认识到这是对现金流的未来导向的评估。换句话说，管理者必须寻求未来价值的最大化，为此必须评估出每一种竞争方法在使用期内产生的现金流。

评估财务绩效的其他方法虽然已经使用了数十年，然而它们的目的是报告过去的绩效，而不是反映未来。因而，管理者必须基于能在未来而不是在过去产生最大价值的竞争方法进行资源配置的决策。这也是为什么对管理者来说，集中精力审视经营环境，寻找未来机会是很重要的。这就是整合原则的全部内容。图 1.5 更进一步揭示了模型中企业绩效的内容，其中包括了对绩效的历史评估和对每股现金流未来导向的评估。

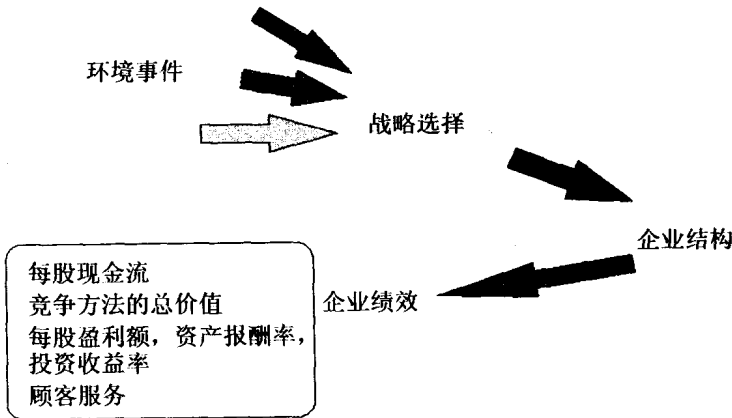


图 1.5 整合原则

应该注意的是除财务之外还有许多绩效评估方法。我们假设无论对其他评估标准提出什么争议，任何组织的寿命都将取决于它为所有者产生价值的能力。如果不能成功地做到这一点，组织将无法继续生