

现代·

旅游企业经营策略

与管理实务

韩 竹 著



新华出版社

现代· 旅游企业经营策略 与管理实务

韩 竹 著

藏书章

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代旅游企业经营策略与管理实务/韩竹著.

--北京:新华出版社,2015.5

ISBN 978-7-5166-1691-8

I. ①现… II. ①韩… III. ①旅游企业—企业经营管理—研究

IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 103731 号

现代旅游企业经营策略与管理实务

作 者:韩 竹

出 版 人:张百新

责任编辑:张 敬

出版发行:新华出版社

地 址:北京石景山区京原路 8 号 邮 编:100040

网 址:<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销:新华书店

购书热线:010—63077122

中国新闻书店购书热线:010—63072012

照 排:北京静心苑文化发展有限公司

印 刷:北京艾普海德印刷有限公司

成品尺寸:170mm×240mm 1/16

印 张:12.75

字 数:165 千字

版 次:2015 年 5 月第一版

印 次:2015 年 5 月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5166-1691-8

定 价:36.00 元

图书如有印装问题请联系:010—82951011



作者简介

韩竹,女,生于1983年11月,黑龙江省齐齐哈尔人。2006年毕业于黑龙江大学旅游管理专业,获管理学学士学位。2009年毕业于哈尔滨师范大学,获教育学硕士学位。现就职于牡丹江师范学院(经济与管理学院),主要研究方向旅游管理。

前 言

随着我国经济的快速发展,旅游业在国民经济中的地位越来越重要。据有关部门的预测和分析,我国将在 2020 年成为世界第一旅游大国,届时旅游经济将会成为我国经济发展的支柱型产业。旅游企业作为旅游服务实现的基本功能单位,在我国旅游经济的发展中起着非常重要的作用。面对机遇,旅游企业要紧随时代步伐,及时调整自己的经营理念和管理方式,以科学战略和现代化的管理引导企业的发展,做好迎接历史机遇的准备。

我国旅游业起步晚,发展时间较短,虽然旅游企业随着经济的发展释放出了巨大活力,但从长远来看这种缺乏积淀的爆发式发展会为我国旅游企业的现代化进程带来隐患。因此,提高我国旅游企业的发展质量成为我国旅游经济发展中一个不可忽视的问题。本书立足于我国旅游企业发展现状和从业人员的需求,力求涵盖旅游企业发展战略和管理的主要内容和应用领域,希望以此提高我国旅游企业从业人员的专业素养,推动我国旅游企业现代化的发展。

本书共分七章,对旅游企业发展战略和管理思路进行了分析和研究。第一章为概括性内容,对我国旅游企业的基础知识进行了分析;第二章从经营环境角度对旅游企业进行了研究,主要包括经营环境的构成,宏观、微观环境分析以及企业内部环境等内容;第三章对旅游企业不同的发展经营战略进行了研究,主要包括一体化经营战略、多元化经营战略、竞争与合作经营战略以及集团化经营战略;第四章对旅游企业的市场营销管理进行了研究,主要包括旅游消费行为分析和旅游市场分析,另外还对旅游企业常用市场营销策略进行了分析;第五章是旅游企业顾客关系管理的内容,主要包括游客让渡价值系统以及提高旅客对旅游企业的忠诚度两个方面的内容;第六章从旅游企业人力资源和财务管理两个角度对旅游企业的现代管理进行了研究;第七章从服务质量入手对旅游企业的管理进行了分析,主要包括旅游企业服务质量管理体系的构建、管理方法与评价以及质量管理创新等内容。

本书所述内容具有比较鲜明的时代特征,同时尽可能的充实了各种新

理念、新知识和新技能,力求突出内容的创新性和实践意义。由于本人学术水平以及个人精力有限,本书中难免会出现一些错误,敬请广大专家学者斧正。

作 者

2015 年 3 月

目 录

第一章 旅游企业概述	1
第一节 旅游企业的类型与行业特点	1
第二节 旅游企业的分工体系与发展趋势	12
第三节 旅游企业的组织结构与流程设计管理	23
第二章 旅游企业经营环境分析	30
第一节 旅游企业经营环境的构成	30
第二节 旅游企业经营的宏观环境分析	33
第三节 旅游企业经营的微观环境分析	42
第四节 旅游企业经营内部条件分析	52
第三章 旅游企业经营发展战略探索	60
第一节 旅游企业一体化经营战略	60
第二节 旅游企业多元化经营战略	72
第三节 旅游企业竞争与合作经营战略	74
第四节 旅游企业集团化经营战略	80
第四章 旅游企业市场营销管理	87
第一节 旅游消费行为分析	87
第二节 旅游市场分析	95
第三节 旅游企业市场营销策略	105
第五章 旅游企业顾客关系管理	114
第一节 顾客关系管理概述	114

第二节	旅游企业顾客让渡价值系统	121
第三节	旅游企业的顾客满意与顾客忠诚	128
第六章	旅游企业人力资源和财务管理	142
第一节	旅游企业人力资源管理	142
第二节	旅游企业财务管理	154
第七章	旅游企业服务质量管理与创新	174
第一节	旅游企业服务质量管理体系的构建	174
第二节	旅游企业服务质量管理方法与评价	186
第三节	旅游企业服务质量管理创新研究	193
参考文献		196

第一章 旅游企业概述

旅游活动的产生,是伴随着社会生产力水平的提高而产生和发展的。当人们对旅游活动的要求发展到一定阶段的时候,专门为旅游者提供服务的机构便应运而生。在市场经济条件下,这种服务的提供方主要是以企业的组织形式存在的,因为其服务对象都是旅游者,因此统称为旅游企业。

第一节 旅游企业的类型与行业特点

旅游是旅游者为了摆脱自己的日常生活而进入了旅游世界的一种体验,这其中需要各种经济实体为旅游者提供产品和服务,也包括在旅游者的日常生活中所需要的服务。旅游者要想进一步了解内外部环境变化条件下现代旅游企业的经营策略与管理实务,首先必须对旅游企业的类型与行业特点有所了解。

一、旅游企业的类型

(一) 旅游交通企业

旅游活动就是要借助于一定的交通工具,离开自己的惯常环境,否则就不能称之为旅游,旅游交通企业就是专门为旅游者提供旅游交通服务的企业。当今世界主要的交通工具有轮船、火车、飞机、汽车等,相应的旅游交通企业包括航运公司、铁路运输公司、航空公司、汽车运输公司或汽车租赁公司等。

目前,发达国家旅游交通主要有两种形式:服务于长途旅行或者国际旅行的航空飞机和服务于短途旅行的私人交通工具(大部分是私人轿车),见表 1-1。

从表 1-1 数据可以看出,发达国家的旅游主要以航空交通方式为主,同时自驾车方式也占有较大比重,由于日本是岛国,几乎全部为航空交通方式。就国内旅游来看,采取自驾车方式出游则占据绝对优势。

表 1-1 主要发达国家旅游交通方式

国家	国际旅游(%)			国内旅游(%)		
	航空	自驾车	其他	航空	自驾车	其他
美国	58	38	4	18	77	5
日本	99	0	1	4	57	39
英国	51	26	23	2	80	18

中国公民的旅游交通方式与发达国家呈现基本相同或相似的发展趋势。国内公民出国旅游主要采用较为便捷的航空交通,而国内旅游则主要以航空和铁路交通为主,并且短距离的自驾车旅游也呈现持续增长的态势。

旅游交通企业在不同的国家和地区,由于企业规模等方面存在差异,因此其所处的竞争态势也不相同。在美国,几个主要的航空公司规模都比较大,它们以利润和收入最大化为目标,对利润和股东利益的追求超过了其对于企业管理方面的关注度。由于放松管制,航空业竞争态势是:绝大多数航空公司采用定期航班的形式,这些公司专注于商务游客,市场由 8 家主要的航空公司垄断,它们占据了美国航空市场的 95%,而且由于它们的产品差别,价格竞争不明显。主要的航空公司如 Delt, UAL, Continental, 都是世界最大的航空公司之一,它们不仅在美国国内占据重要地位,在世界航空业也占据着一席之地。

在欧洲,大多数大型航空公司部分或者完全地受政府所控

制,航空公司利润最大化的目标常常受制于政治上的考虑,如提供“社会必需”的航空服务或者开通一些带有“爱国”色彩的航线。20世纪90年代后政府对航空业的管制开始放松,经营包租业务的航空公司,如斯特林航空公司、不列颠航空公司、Aero Lloyd 航空公司等应运而生。经营定期航班业务的航空公司主要经营商务游客所使用的航线;包租航空公司专注于服务观光游客,把游客从北欧人口聚集的客源地,成批成群地运送到目的地。这些航空公司:实施低价格、高客座率的经营策略;通常把航空服务包含在包价旅游产品中;公司所有者通常是旅游经营企业;淡季时,提供一些定期航班服务或者把飞机租给其他公司。

在世界其他国家和地区,许多对于旅游业至关重要的航空公司都是国有航空公司。如果航空公司为政府所有,公司可能会成为国际外交政策或贸易发展的牺牲品,所以其经营目标不可能纯粹以商业利润为目的。然而随着私有化程度的不断提高和竞争的加剧,航空公司不得不提高效率,从而迫使其目标更趋近于利润导向,以适应市场需要。共享飞行编码、联合经营或者与其他公司合并已经成为趋势。20世纪90年代期间,联合航空公司、英国航空公司和荷兰航空公司都在这些方面有大的动作。到现在,全球主要国际航线的客运服务由为数不到20家的航空公司提供。

公路、铁路和海运业经历了政府所有、管制、目标重估、放松管制、私有化、竞争几个阶段。旅游海运与游轮观光明显不同,其重要性也相对小一些(一些航渡服务的海域除外)。由于人口密度高、铁路网发达,铁路运输对于欧洲和日本国内旅游具有重要意义。

大多数铁路运输公司都是本国家和地区铁路服务行业的垄断者,但是他们必须与其他交通方式竞争。在中国,铁路经历了四次大提速,乘坐火车的舒适性提高,部分地区已经实现了铁路公交化;民航业在根据市场行情灵活调整价格,部分比较大的一线城市(如北京、上海、广州)也在探索航空公交化,各种交通方式

之间通过竞争逐步形成更加合理的旅客运输体系。

(二) 住宿企业

旅游业中最早出现的服务经营单位就是住宿企业,从旅游活动的吃、住、行、游、购、娱乐六大要素来看,住是必需的。住宿企业及其产品多种多样,从没有任何服务的野外宿营到豪华酒店和巡游巨轮,产品之间的差异突出;企业类型各不相同,从国家所有制的国家公园(它可能不谋求任何经济利益,向社会免费提供产品)到个体户或者家庭旅馆,乃至追求利润最大化的跨国公司。住宿企业的产品一般由以下三个亚产品构成,如图 1-1 所示。

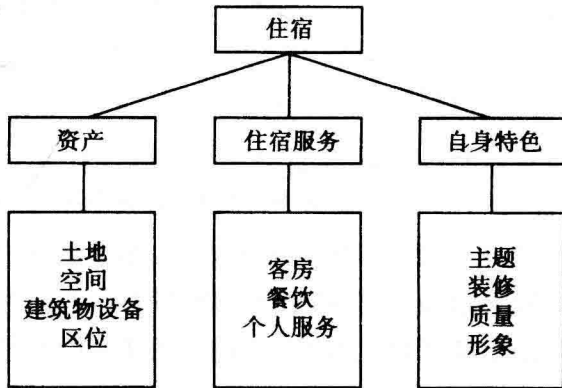


图 1-1 住宿产品的构成

这三种亚产品组合的方式控制着某一特定住宿产品的市场定位。假定一家豪华游轮载着乘客们经停各地港口,它可能直接与某旅游度假酒店产生竞争,而这期间资产便是唯一的区别。越来越多的住宿提供商认为他们所提供的是相互分离的亚产品。例如酒店管理集团希尔顿或者凯悦提供的是住宿服务和通过住宿服务及其市场活动所体现的自身特色的各个方面,但是资产却属于不同的企业所有。

住宿企业之间的竞争依赖于所覆盖的地域市场。大多数住宿产品只面对国内市场,有时甚至只面对本土市场。在这种情况下,资产、住宿和其他服务方面自竞争程度依赖于市场规模的大

小,而且很有限。同时,价格也反映当地情况。当住宿提供商服务于国际市场时,它们便与其他国家的供应商以及其他大而有效率的供应商形成竞争,并且消费者需求模式可能发生很大的改变。这种结构尤其适合于以下几种情形:跨国酒店集团(如假日、喜来登、华美达和地中海俱乐部);跨国特许经营集团(如最佳西方);专有的、高质量的供应商,它们的价格与风格决定了他们的需求只是针对特定的客户群体(如巴黎豪华饭店、冠达有限公司);国际分时协会。住宿企业垄断经营的例子很少,因为即使是在集体经营国家中,政府也意识到允许企业展开竞争有利于促进旅游业的发展。

(三)旅游中间商

旅游中间商主要是负责组织分配旅行和旅游产品的企业。这些旅游中间商主要包括旅行代理商和旅游经营商。

1. 旅行代理商

旅行代理商是负责为委托人代理销售交通、住宿等服务,作为销售代理,他们把市场的双方连在一起,主要收入来源是依靠委托人支付的佣金,佣金一般包含在服务价格中。

在主要的客源地国家,旅行代理行业的市场结构呈现完全竞争的态势:由于企业数量众多(美国大约有 25 000 家,英国和德国各约有 5 000 家),并且提供的都是相同的或极为类似的服务,他们主要通过不同的选址或者销售技巧构筑其竞争优势。有些地区的旅行代理商,通过谈判就佣金的标准和比率达成一致,从而有效地形成了一个卡特尔。为了利益的有序合理分配,卡特尔优势会得到代理人和委托人双方的共同维护。但在以下三种情况,卡特尔的主导地位会被打破:

(1)委托人为特别的服务或向其偏爱的代理商提供追加佣金,这就使得不同代理人之间的佣金标准产生了差异。旅行代理商 A,如果为委托人 Y 代理销售的业绩特别突出,那么将收到比

同样代理销售委托人 Y 的产品的代理商 B 更高的佣金价格,因为它确实提供了更好的销售服务。例如,澳大利亚和新西兰,在 1988 年新西兰海岸广为人知的沉船事件之后,他们异常努力地销售 CTC 巡游产品,最后他们的佣金高达 26%。

(2)代理商将产品在委托人制定的价格基础上打折销售给游客,并用其佣金的一部分补给委托人。在某种意义上,这可以视作履行代理商的一种市场营销成本。从技术上说,它们的佣金率是固定的,但竞争经常使打折成为一件平常的事,这使代理商极为懊恼,因为这减少了他们的收入。这种情况只有在政府执行转手价格不变时才不会发生。

(3)旅游代理商作为中间商的身份可能会被旅游服务的分销过程完全忽略掉。旅游服务有很多可供选择的分销方式,在美国就有 8 种主要的分销方式。大多数国内产品的销售并没有经过代理商这个环节,但是当边际效率和选择分销渠道的收益较高时,理性的委托人会使用旅游代理商。

2. 旅游经营商

旅游经营商是某一具体旅游产品的真正生产者,又称旅游批发商。包价旅游可以由单个或多个旅游服务组合而成,并直接售卖给游客。很显然,旅游经营商是委托人,而购买他们服务产品的便是游客。旅游经营商的一个共同特征是他们都提供很典型的旅游产品。旅游经营商有很多不同的类别。

(1)旅游客源地以包租或者定期的形式向游客提供航空包价旅游的企业。

(2)其他陆路或海上包价旅游供应商以及扩展性巴士观光旅游供应商。

(3)专门向游客提供交通工具租赁服务以及团队食宿的批发商。

(4)旅游目的地的远足旅行经营商,它们通常是海外旅游企业的本地业务代理。

第一种类型的旅游经营商在英国、德国、其他西欧和北欧国家以及日本发展很快。这些国家的工业为有竞争力的旅游经营商提供了支持。这些旅游经销商小的是产品高度差异化的小而专的经销商,大的是拥有很大市场的大型企业,如日本的 Jetour,德国的 TUI,英国的 Thomsons。第三种和第四种类型的竞争性企业随处可见。旅游经营商的作用和目标也各有不同,它们可能会专注于利润最大化,也可能支持国有企业扩大游客人数,或者为政府人员提供交通便利,这时它们可能是亏损的(如铁路客运交通)。

3. 中国的旅游中间商

中国的旅游中间商被统称为旅行社。《旅行社管理条例》第三条规定:“本条例所称旅行社,是指经过旅游行政管理部门审批设立的,有营利目的的,从事旅游业务的企业;本条例所称的旅游业务,是指为旅游者代办出境、入境和签证手续,招徕、接待旅游者,为旅游者承办食宿等有偿服务的经营活动。”中国的旅游业由于发展比较晚,没有形成比较完整全面的垂直分工体系,根据《旅行社管理条例》,按照经营的业务范围将旅行社划分为国际旅行社和国内旅行社,这属于典型的水平分工。

(1) 国际旅行社

国际旅行社是指经营出入境旅游业务和国内旅游业务的旅行社。国际旅行社的经营经营范围包括:

招徕外国旅游者到中国,为其安排观光、食宿、购物、娱乐、交通以及提供导游等相关服务。

招徕华侨归国及香港、澳门、台湾同胞到内地旅游,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。

组织我国境内的居民(包括中华人民共和国公民和长期居住在中国境内的外国人)在国内旅游,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。

经国家旅游局批准,组织中华人民共和国境内居民到境外旅

游,为其安排领队及委托海外旅行社组织接待服务。

经国家旅游局批准,组织中华人民共和国境内居民到规定的与我国接壤国家的边境地区旅游,为其安排领队及委托接待服务。

接受旅游者代购申请,为旅游者代办入境、出境及签证手续。

为旅游者代购、代订国内交通客票,提供行李服务。

(2)国内旅行社

国内旅行社是负责经营与国内旅游相关业务的旅行社,其经营范围包括:

招徕、组织我国内地旅游者(不包括长期居住在中国境内的外国人)在国内旅游,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。

接受我国内地旅游者(不包括长期居住在中国境内的外国人)委托,代购、代订国内外交通客票。

接受我国内地旅游者(不包括长期居住在中国境内的外国人)委托,为其办理托运行李、领取行李等业务。

经国家旅游局批准,地处边远地区的国内旅行社可以接待前往该地区的海外旅游者。

(四)旅游观赏娱乐企业和辅助服务企业

1. 旅游观赏娱乐企业

在旅游业中,旅游交通、住宿业、旅行社通常被视为是旅游业的三大支柱。而事实上,旅游业的核心是专门为游客生产和提供观光、娱乐产品的企业。因为站在狭义的角度理解旅游,是人们为了度假、观光、休闲等需要才外出旅游的,如果一个地区没有相应的吸引物或者没有相应的组织去经营这些吸引物,游客是不会来的。在旅游景区和景点提供游客所追求的核心产品是这些旅游企业通常会采用的赚取利润的方法,而销售门票是最集中的表现形式。因为门票收入是企业收入中的重要组成部分,而且门票

收入在旅游企业的总收入中占据较大比例,所以大多数企业都会采取该种形式,旅游吸引物有如下几种分类,见表 1-2。

表 1-2 最受欢迎的全球性主题游乐园

排名	投票标题	国家
1	迪士尼乐园(Disneyland Park)	美国
2	欧洲主题公园(Europa Park)	德国
3	布希公园(Busch Gardens)	美国
4	冒险港(Port Adventure)	西班牙
5	乐天世界(Lotte World)	韩国
6	里瑟本游乐园(Liseberg)	瑞典
7	六旗游乐园(Six Flags Great Adventure)	美国
8	加达云霄乐园(Gardaland)	意大利
9	奥尔顿塔(Alton Towers)	英国
10	蒂沃利公园(Tivoli Gardens)	丹麦

(1)自然风景。名山、海滨、瀑布、洞穴、森林等,经过旅游企业的适度开发并进行包装,成为旅游产品,如贵州黄果树景区成立了黄果树旅游集团有限公司,2006 年门票收入超过一亿元,综合收入达到 8 亿元。

(2)历史建筑与文化遗址。无论是历史遗址、历史建筑,或是现代建筑,只要能够引起游客的兴趣与激发他们的好奇心,都可以成为企业开发经营以及打造卖点的重心,如西安兵马俑、北京长城、故宫、意大利比萨斜塔、上海东方明珠电视塔等。

(3)社会风情与文化。不同的文化差异给旅游者更多的好奇与刺激感,同样给予了经营商相应的经营开发机会,如贵州依托明朝朱元璋时期屯兵西南形成的屯堡文化,当地成立了旅游公司招徕游客,使屯堡旅游成为热点,并使当地居民较快脱贫致富。

(4)重大事件。如国际性的体育赛事、博览会、国际会议等事