



全国高等院校旅游专业统编教材

Lüyou Qiye Zhanlüe Guanli

旅游企业战略管理

陈继祥 王家宝 / 主编

6



旅游教育出版社

全

F590.6
C457

专业统编教材

旅游企业战略管理

陈继祥 王家宝 主编

旅游教育出版社

·北 京·

责任编辑:孙延旭 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理 / 陈继祥, 王家宝主编. —北京: 旅游教育出版社,
2006. 4

全国高等院校旅游专业统编教材

ISBN 7 - 5637 - 1175 - 9

I. 旅… II. ①陈…②王… III. 旅游业 - 企业管理 - 高等学校 - 教材
IV. F590. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 015206 号

全国高等院校旅游专业统编教材

旅游企业战略管理

陈继祥 王家宝 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	
E-mail	tepfx@163.com
排版单位	首都师范大学出版社激光照排部
印刷单位	三河市灵山红旗印刷厂
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	787×960
印 张	16.5
字 数	266 千字
版 次	2006 年 3 月第 1 版
印 次	2006 年 3 月第 1 次印刷
定 价	23.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

为适应旅游业的发展要求,满足旅游高等教育的需要,我们根据高等院校旅游专业的课程设置、教学目标,在国家旅游局人事劳动教育司的主持下,集合国内旅游高等院校的众多专家学者,自20世纪90年代起,先后出版了系列旅游高等院校教材。该套教材出版以来,得到了广大院校师生和业界的普遍好评,至今仍是众多院校的首选教材,一版再版。迄今为止,该套教材不仅为众多院校广泛使用,而且是规模最大、品种最多的一套高等院校旅游专业教材。

但是我们深知,教材出版本身是一个不断完善的动态过程,需要产业的推动、研究的深化、时间的积淀,更需要广大师生的参与。本着这一目的,根据21世纪旅游业的发展要求与广大师生的殷切希望,我们根据教育部与国家旅游局对旅游学科的规划与行业要求,对本套教材进行了必要的增补与修订,以确保该系列教材的科学性、权威性。

与原教材相比,本版教材注意了课程设置与教材编写的科学性、针对性、规范性,使整套教材更适合学科教学和行业发展要求。在此基础上,本版教材强调了教材的研究含量,旨在倡导教材编写的严肃性、高等教育的研究性,避免教材编写中存在的简单雷同现象,体现了国家骨干教材应有的规范性与原创性。可以说,本版教材更加贴近了我国高等院校旅游专业教学实际,严格按照课程设置和教学目标设计安排教材内容,使高等教育教材的先进性与研究性得到充分保证。

在此次增补与修订中,我们始终强调教材编写应有的学术规范,无论从选题确定,乃至注释引文、参考文献,每一个细节都力求体现教材编写应有的学术规范。为了实现这样的目标,我们先后在全国广泛遴选作者,聘请在学科研究与教学领域有所建树的专家学者担任教材的编写工作。不少作者都有相关领域的专著成果作为教材写作的支撑,为本套教材的研究含量提供了必要保障。

作为国内唯一一家旅游教育专业出版社,我们始终得到广大旅游院校师生的关心与帮助,在新世纪,我们更期待着大家一如既往的呵护。我们希望将我们的教材建设成为一个开放式的园地,能始终站在学科研究与行业发展的前沿,随时反映旅游教育最新发展的动态。我们期待着教材使用者的意见和建议,更期待着潜在作者的新思路、新理念、新观点、新教学方式——我们定会“从善如流”,不断调整完善现有教材,不断吸纳新的作者、新的观点。

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

第一篇 旅游企业战略概述

第一章 旅游企业战略概述	(3)
开篇案例 迅速发展中的雅高集团	(3)
第一节 旅游企业概述	(7)
一、旅游企业的类型与发展趋势	(7)
二、旅游企业产品和服务的特性	(16)
三、旅游企业的行业特性	(22)
第二节 旅游企业战略概述	(24)
一、旅游企业战略的概念	(25)
二、旅游企业战略的类型	(28)
三、旅游企业的战略管理	(30)

第二篇 旅游企业战略分析

第二章 旅游企业的使命与目标	(37)
开篇案例 假日的战略定位	(37)
第一节 旅游企业使命的形成与表述	(39)
一、旅游企业愿景的制定和陈述	(39)
二、旅游企业使命的制定与陈述	(41)
三、旅游企业使命的作用	(46)
第二节 旅游企业战略目标体系与制定	(47)
一、旅游企业战略目标概述	(47)
二、旅游企业战略目标的确定	(49)
三、旅游企业战略目标体系的构成	(51)
第三章 旅游企业外部环境分析	(53)
开篇案例 欧洲旅行社业的 STEEP 分析	(53)
第一节 旅游企业外部环境分析概述	(56)
一、旅游企业外部环境分析的必要性和重要性	(56)

二、旅游企业外部环境的构成	(58)
三、SWOT 分析方法	(59)
四、旅游企业外部环境分析的过程	(59)
第二节 旅游企业宏观环境分析	(62)
一、社会环境	(63)
二、文化环境的变化	(64)
三、经济环境	(65)
四、自然/物质环境	(66)
五、技术环境	(67)
六、国际环境	(68)
七、交通和基础设施环境	(69)
八、管理与制度环境	(69)
九、政治环境	(70)
第三节 旅游企业微观环境分析	(71)
一、产业生命周期	(71)
二、产业结构分析	(72)
三、战略群体分析	(77)
第四章 旅游企业内部实力评估	(80)
开篇案例 地中海俱乐部	(80)
第一节 旅游企业的资源与核心能力	(83)
一、旅游企业的资源、能力、核心竞争力与竞争优势	(83)
二、旅游企业价值链	(87)
第二节 旅游企业内部分析的内容与方法	(91)
一、旅游企业内部分析的内容与方法	(92)
二、旅游企业内部因素分析(IFE)矩阵	(96)
三、资源分析与竞争优势(资源基础学派的观点)	(98)
第五章 旅游企业战略管理三维关联分析	(101)
开篇案例 巴黎迪斯尼乐园	(101)
第一节 旅游企业战略管理三维关联分析概述	(103)
一、旅游企业三维关联分析	(103)
二、三维关联的战略定位功能	(105)
第二节 旅游企业战略危机预警与管理	(106)
一、旅游危机与旅游企业战略危机	(106)
二、三维关联的旅游企业战略危机预警	(108)
三、三维关联的旅游企业战略危机管理	(111)

第三篇 旅游企业战略选择

第六章 旅游企业发展战略	(115)
开篇案例 宋城集团的发展战略	(115)
第一节 旅游企业一体化战略	(120)
一、纵向一体化战略	(120)
二、横向一体化战略	(125)
第二节 旅游企业多元化战略	(127)
一、多元化战略概述	(128)
二、集中多元化战略	(129)
三、横向多元化战略	(130)
四、混合式多元化战略	(130)
第三节 旅游企业国际化战略	(135)
一、国际化与全球化	(135)
二、旅游企业的国际化动因分析	(135)
三、旅游企业国际化经营的战略路径	(136)
四、旅游企业国际化经营的优劣势分析	(137)
第四节 旅游企业虚拟经营战略	(139)
一、虚拟企业与虚拟经营	(139)
二、虚拟经营竞争优势	(140)
三、虚拟经营的动因	(142)
四、虚拟经营运作形式	(143)
五、虚拟经营的要旨	(144)
第七章 旅游企业竞争与合作战略	(147)
开篇案例 Airtours 公司的收购成长之路	(147)
第一节 旅游企业的竞争战略	(149)
一、旅游企业的低成本战略	(151)
二、旅游企业的差异化战略	(155)
三、旅游企业的集聚战略	(158)
第二节 旅游企业的合作战略	(161)
一、旅游企业的并购战略	(161)
二、旅游企业间的战略联盟	(165)
第八章 旅游企业职能战略	(171)
开篇案例 美国嘉年华航运公司的市场细分	(171)
第一节 旅游企业职能战略概述	(173)

一、旅游企业职能战略的概念	(173)
二、旅游企业职能战略的特点	(173)
三、基于价值链的职能战略	(174)
第二节 旅游企业营销战略	(175)
一、旅游企业营销战略概述	(175)
二、旅游营销战略决策工具	(177)
三、旅游企业营销战略的新发展	(182)
第三节 旅游企业品牌战略	(185)
一、品牌的概念与作用	(185)
二、影响旅游企业品牌战略的因素	(187)
三、旅游企业品牌战略的制定与实施	(188)
第四节 旅游企业人力资源战略	(191)
一、影响人力资源开发管理战略制定的因素	(191)
二、旅游企业人力资源战略的实施	(192)
三、激励制度设计	(194)
四、员工教育培训及开发	(196)
五、员工关系整合调控	(196)
第五节 旅游企业财务战略	(198)
一、财务战略的定义	(198)
二、企业财务战略的类型与影响因素	(199)
三、旅游企业财务战略实施与控制	(200)

第四篇 旅游企业战略实施与控制

第九章 旅游企业战略实施	(205)
开篇案例 美国西南航空的发展战略及企业文化建设	(205)
第一节 旅游企业战略实施的内涵与主要因素	(210)
一、旅游企业战略制定与战略实施	(210)
二、旅游企业战略实施的基本原则	(211)
三、旅游企业战略实施的模式	(213)
四、旅游企业战略实施的主要因素	(214)
第二节 组织结构与旅游企业战略实施	(215)
一、旅游企业组织结构	(216)
二、旅游企业组织结构和战略实施的关系	(221)
三、旅游企业实施战略的组织结构匹配	(221)
四、结论	(223)

第三节 旅游企业文化与旅游企业战略实施	(224)
一、旅游企业文化	(224)
二、旅游企业文化的内涵	(225)
三、旅游企业文化与旅游企业战略实施	(227)
第十章 旅游企业战略评价与控制	(230)
开篇案例 托马斯·库克旅行社——品牌与战略的结合	(230)
第一节 旅游企业战略评价的内容与方法	(235)
一、战略评价的基本活动	(235)
二、战略评价的准则	(235)
三、战略评价的内容与方法	(236)
四、平衡计分法——卓有成效的战略评价工具	(237)
第二节 旅游企业战略控制的内容与模式	(241)
一、战略控制的内容	(241)
二、战略控制的模式	(242)
教学参考建议	(248)
后 记	(252)
参考文献	(253)

第一篇 旅游企业战略概述

战略管理是一个持续的过程,其目的在于使企业能够更好地适应环境的变化,实现长期的生存与发展。战略管理包括三个阶段:战略分析、战略选择、战略实施。旅游企业从本质上来说属于服务业,它在具备服务企业基本特征的基础上,也呈现出自身所具有的特点,这使得旅游企业战略管理过程变得更加复杂。本篇首先介绍旅游企业的特点与发展现状,接着介绍旅游企业战略管理的基本概念。

第一章

旅游企业战略概述

开篇案例 迅速发展中的雅高集团

雅高集团在全球 140 多个国家从事旅游企业的经营和管理,是欧洲旅游企业的行业领先者,同时也是世界最大的旅游、旅行和公司服务集团之一,世界第三大饭店集团。其业务主要分为两部分——饭店业和服务业。



一、雅高集团的发展历史

雅高集团的前身是诺沃特 SIEH 公司 (Société d'Investissement et d'Exploitation), 由保罗·杜布吕 (Paul Dubrule) 和杰拉德·贝里松 (Gérard Pélisson) 于 1967 年创建,同年第一家诺沃特饭店 (Novotel) 在法国的里尔开业。诺沃特 SIEH 以该品牌为基础,开始实行连锁经营,并很快走上了并购之路。1974 年第一家宜必思饭店 (Ibis) 在波尔多开业,同年 SIEH 收购了 Courtepaille 餐饮集团。1975 年和 1980 年分别收购了美居饭店 (Mercure) 和索菲特集团 (Sofitel, 当时拥有 43 家饭店和 2 家海水浴场)。20 世纪六七十年代,主要是在欧洲和非洲地区发展。到 70 年代末,诺沃特 SIEH 公司已经有 210 家饭店,并开始尝试进行多元化经营,大力发展餐饮业。

1982 年,诺沃特 SIEH 收购了杰克斯·波尔国际集团 (Jacques Borel International), 后者在欧洲是成品食品服务和餐饮特许经营的领先者,在餐饮代金券发行方面也处于世界领先地位,当时在 8 个国家代金券的年销售额为 1.65 亿份。

诺沃特 SIEH 公司在与杰克斯·波尔国际集团合并后,于 1983 年成立了雅高集团。1985 年经过一系列的价值创新后,雅高集团推出了经济饭店品牌弗慕勒 1 号(Formlule 1)。之后,雅高集团又成立了雅高学院,它是法国第一家由企业创办的针对服务业的大学。同年雅高获得了 Lenôtre 46% 的股权,及该公司所拥有并管理的豪华餐馆、美食餐馆和一家厨师学校。

1990 年,雅高进军美国市场,收购了汽车旅馆 6 (Motel 6),当时汽车旅馆 6 管理着 550 家饭店。到 1993 年,雅高在美国 Motel 6 的股份从 40% 增至 73.5%,达 23 亿美元。通过全球化的发展,雅高成为拥有和管理饭店数(不包括特许经营)最多的饭店集团。

1991 年,雅高集团成功并购 Compagnie Internationale des Wagons - Lits et du Tourisme,该公司主要从事饭店(Pullman, Etap Hotel, PLM, Altea, Arcade)、汽车租赁(Europcar)、列车服务(Wagons - Lits)、旅游代理商(Wagonlit Travel)、成品食品服务(Eurest)以及高速公路餐馆(Relais Autoroute)等业务。

1997 年雅高改变了其公司治理体系,Jean - Marc Espalioux 被任命为董事会主席。为使企业获得持久的增长,1997 年雅高发起了“雅高 2000”计划,在结构管理重组的基础上,利用先进的技术,开发和引进新预订系统。

1999 年,雅高集团收购了美国的红屋顶旅馆集团(Red Roof Inns),接管其旗下的 639 家饭店管理,饭店数量增长了 22%。随后,雅高集团又收购了维旺迪饭店业务 CGIS,接管了其 8 家 Demeure 饭店(豪华饭店,5 家位于巴黎,其他 3 家位于欧洲其他地区,归索菲特品牌旗下)和 41 家 Libertel 饭店(中档饭店,多数在法国,归美居旗下)。

2000 年悉尼奥运会上,作为法国奥委会的合作方,雅高饭店被指定为奥运会官方合作饭店。同年,雅高网站(Accorhotels.com)成立,Courtepaille 出售。2001 年,雅高集团同升丽国际集团以及北京首旅集团建立合作关系,进一步进入中国饭店市场。同年,由于看到了员工援助项目的巨大增长潜力,雅高集团收购了英国的员工咨询资源公司(Employee Advisory Resource Ltd),进一步加强了其在服务业务领域的竞争力。此外,雅高还推出了新的品牌——套房饭店(Suitehotel)。

2002 年雅高集团收购了德国饭店公司 Dorint AG 30% 的股票,还收购了澳大利亚最大的人力资源咨询公司 Davidson Trahaire。同时雅高旗下的芝加哥索菲特水塔和其他 13 个索菲特企业,在世界主要大城市相继开业。2003 年,雅高集团继续其饭店业务的全球大发展,一年内有 170 家饭店开业,其中包括中国天津宜必思饭店。雅高的服务机构还相继在巴拿马和秘鲁开业。

2004 年,雅高集团购买了法国最大的旅游公司——地中海俱乐部 28.9% 的股票,在并购 Capital Incentives 后进入了英国礼品券市场。雅高集团还持有欧洲博彩集团 Groupe Lucien Barriere 34% 的股票。

由于看到了雅高集团的发展势头和前景,1998年后一直与雅高集团合作的不动产投资基金 Capital Colony 于2005年投资10亿美元,以促进其扩张。

二、雅高集团的业务

从雅高集团的发展历程来看,其业务主要集中在两大部分:一部分为饭店及相关产业,另一部分为服务业。雅高在全世界140多个国家雇用了168 500名员工,其中72%从事饭店业。2004年雅高集团的饭店与服务部分收入情况见下图。

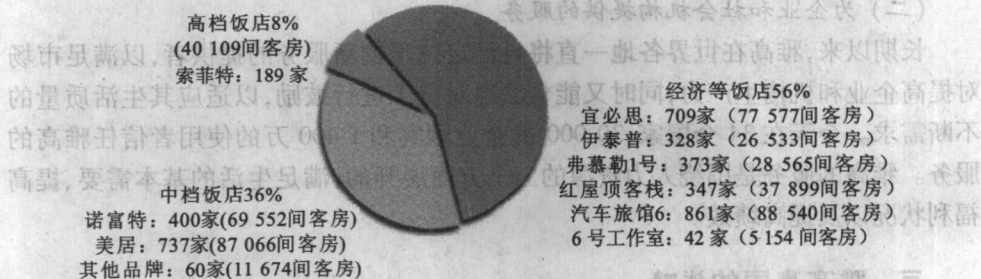
■ 饭店业务(2004)	■ 服务业务(2004)
3.973家饭店/463.427间客房	1 400万个服务券使用者
■ 销售总额(2004)	■ 除税前溢利(2004)
71.23亿欧元	5.92亿欧元
■ 净收入(2003)	■ 市值(到2003年12月31日)
2.7亿欧元	72亿欧元

资料来源:www. accor. com,下同。

(一) 和旅游相关的业务

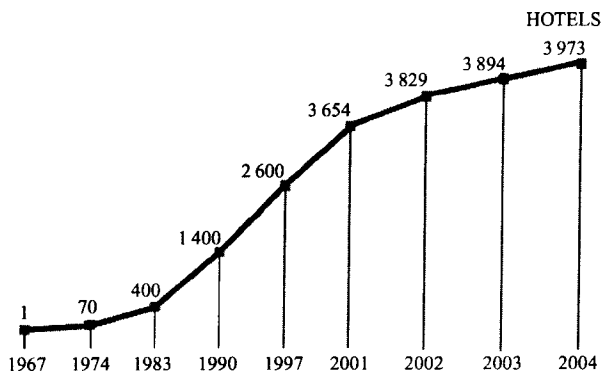
1. 饭店业务

经过35年的发展,雅高已经成为一个包括规模近4 000家饭店的网络集团。该集团拥有从经济等到豪华型的众多品牌,可以满足不同市场的需求。为了满足国际市场需求,雅高在全球90多个国家经营管理着饭店,相对大多数国际饭店集团来说,通过管理合同进行直接管理是雅高的一个特色。以下是其各个档次饭店品牌的经营情况。



雅高饭店业务的扩张最显著的一个特征就是其创新和创造饭店新概念的能力。作为集团的前身,诺沃特在1967年成立了连锁集团;宜必思(1974年)和弗慕勒1号(1985年)为欧洲饭店业带来了革命性的变化。通过其恰当的组织成长和并

购的策划,雅高成功地完成了其饭店资产的组合。下图为雅高属下饭店数量的变化情况。



2. 旅行与旅游业务

雅高旅行与旅游业务又可细分为旅行社业务、餐饮业务、列车服务及娱乐保健业务。

从事旅行社业务旅游经营商有 Accor Vacances、Accor Thalassa、地中海俱乐部 Carlson Wagonlit Travel(休闲旅游代理商)、Go Voyages(航空旅游公司)等。

从事餐饮业务的品牌有 GR Brasil 餐饮公司(巴西大众餐饮的领先者)、Gemeaz Cusin(意大利大众餐饮的领先者)、Lenôtre(豪华餐饮集团)。

从事列车服务业务的是 Pullman Orient Express 公司。还有一家公司是娱乐公司 Lucien Barriere,它拥有 16 家饭店,39 家赌场,一个海边温泉治疗中心,两个网球俱乐部,三个高尔夫球场,并雇用 8 000 名员工,在四个国家内从事经营(法国、比利时、马尔他和瑞士)。

(二) 为企业和社会机构提供的服务

长期以来,雅高在世界各地一直将自己定位于创新服务的提供者,以满足市场对提高企业和机构生产力,同时又能合法地对员工进行鼓励,以适应其生活质量的不断需求。今天在 34 个国家,30 000 的企业顾客和 1 400 万的使用者信任雅高的服务。雅高的服务是围绕人力资源的三个方面展开的:满足生活的基本需要、提高福利状况以及提高绩效。

三、雅高集团的战略

(一) 长期增长

雅高集团通过其全球业务已经实现了长期的增长和发展。在最近两年中,像行业中的其他企业一样,雅高集团也受到了旅游和旅行业低迷的影响。但相对于

竞争对手来说,雅高经受住了风险,这得益于其以风险和成本控制为特征的有选择的扩张计划。虽然 2002 年营业额和扣除利息、税项、折旧、摊销及重组成本前盈利比 2001 年略有下降,但最终还是较成功地使企业的并购成本和汇率都保持在同一水平(分别为 0.9% 和 1.7%)。

(二) 持续发展

在日常经营活动中,雅高致力于企业的增长和利润目标与社会和环境责任的协调,将自己的远景表述为在保持将来有所保留的基础上实现增长。雅高的经理认为自己要注意处理好与股东、员工、供应商、当地社区和环境的关系。

四、雅高集团在中国的发展状况

雅高中国区总部在上海。从 1985 年进入中国市场以来,雅高向中国引入了索菲特、诺沃特、宜必思和世纪酒店,管理中国 23 家饭店,遍及北京、上海、天津、深圳、博鳌、东莞、武汉、杭州、成都、合肥、济南等大中城市。另外还有 11 家饭店即将开业,它们是:深圳诺沃特、西安索菲特、苏州索菲特、厦门索菲特、上海索菲特、石家庄索菲特、鞍山索菲特、沈阳索菲特、北京诺沃特、南京诺沃特和成都宜必思等。

雅高服务 2000 年进入中国,现在主要采取与中国国内企业合资、合作的方式开展服务。如在北京与中国旅游业龙头北京首旅集团(BTG)合作成立北京雅高企业服务有限公司;在上海与上海商业高新技术发展有限公司合作成立上海雅高企业服务有限公司等。此外,雅高服务在中国还与一些知名银行和高新技术公司在卡发行、POS 机共享及卡系统管理等方面建立了长期的合作关系。

(资料来源: www.accor.com www.accorservice.cn)

雅高是世界著名的旅游集团之一,也是旅游企业的典型代表。其业务覆盖旅游的众多方面,其产品和服务与我们所熟悉的制造业的产品也有本质的区别。这使得其在制定战略方面,在遵循传统战略管理的方法的基础上,充分考虑到旅游产品的特点。本章将主要介绍旅游企业产品的特点、行业特征以及战略管理过程。

第一节 旅游企业概述

自从 1845 年托马斯·库克创办第一家旅行社以来,旅游企业就以飞快的速度发展,成为旅游业中最活跃的力量。

一、旅游企业的类型与发展趋势

企业是以盈利为目的,由各种要素资产组成并具有持续经营能力的自负盈亏的法人实体。企业作为特殊的资产,具有盈利性、持续经营性、整体性等特点。

旅游企业的产生与旅游业的发展是密切相关的。对于旅游的理解不同,使得人们对什么是旅游企业也有不同的理解。总结起来,旅游企业的定义有狭义和广义之分。人们通常理解的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。从这个意义上说,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、旅游饭店、旅游景点和旅游交通四大类企业。还有一些企业,如餐馆和商店除满足旅游需求外,又和非旅游需求密切相关,这类企业通常被界定为和旅游相关的企业。

随着旅游形式的日益多样化、参与人群的大众化,“旅游”所包含的意义也越来越广泛,相对于“游”来说,更加强调“旅”的含义。由于人们的旅行活动本身就伴随着大量的浏览和消遣休闲活动,旅游已经成为人类的基本需求之一,所以在这个意义上,世界旅游组织甚至将旅游定义为“人员的移动(movement of people)”。因此,从广义来看,旅游企业的内涵可扩展成为人们外出旅行提供产品和服务的企业。本书中的旅游企业采用的是广义的旅游企业定义。广义的旅游企业除了传统的旅行社、旅游饭店、旅游景点和旅游交通之外,还包括餐饮服务、会展策划、汽车租赁等等。根据其所服务及与旅游活动的关系,可以将其分为供应商、运输商、旅游中间商三大类。各种旅游企业组织与旅游管理机构 and 部门共同组成了旅游业的宏观系统。

旅游供应商包括饭店、餐饮、游轮公司、博彩、汽车租赁公司和旅游景点等等;运输商包括航空公司、轮渡服务公司、铁路部门、汽车公司等;中间商包括旅行社(旅游代理商、旅游批发商和经营商)、企业旅游部门、奖励旅游策划机构、会议策划机构。下面主要以饭店和旅游中间商为例介绍一下旅游企业的发展趋势。

(一) 旅游企业的发展趋势

1. 饭店

饭店在旅游供应企业中占很大比重,也是旅游企业中发展相对较为成熟的一部分。可以根据不同的标准对饭店进行分类,如客源市场、地理位置、客房数量、服务的特殊市场、类型和服务的独特性等等。近年来,饭店业的发展呈现以下趋势:

(1) 经营连锁化。从数量上来看,虽然饭店业中客房数量在 50 间以下的饭店占很大比重,但从营销角度看,大型的连锁饭店的规模还是很大的。2004 年,Hotels 杂志公布了按房间数排名前十位的连锁饭店,它们是:洲际、圣达特、马里奥特、雅高、精品国际、希尔顿饭店公司、最佳西部、喜达屋、凯悦和卡尔逊。2004 年前 5 名的饭店集团的房间数都超过了 40 万间,饭店数均超过了 2 200 家。表 1-1 是主要连锁饭店的详细信息。