

21 SHIJI GAODENG YUANXIAO LUYOU ZHUANYE GUIHUA JIAOCAI

21 世纪高等院校旅游专业规划教材

旅游企业战略管理

Managing Strategies of
Tourism Enterprises

严伟 主编

上海交通大学出版社

21 世纪高等院校
旅游专业规划教材

旅游企业战略管理

Managing Strategies of Tourism Enterprises

上海交通大学出版社

内 容 简 介

本书以工商管理学科背景下的企业战略管理理论为基础,结合旅游企业管理的特殊性,论述了以市场为导向制定旅游企业发展战略的基本过程和理论体系。具体内容包括:旅游企业战略概述,旅游企业战略分析,旅游企业外部环境分析,旅游企业内部实力评估,旅游企业战略危机管理,旅游企业发展战略,旅游企业竞争与合作战略,旅游企业职能战略,旅游企业战略的评价、实施与控制等共9章。

本书注重理论与实践相结合,重在能力导向与实践性导向,以符合应用型旅游管理专业教育的内涵和教学规律;各章均按照学习目标、导入案例、正文、研讨案例、复习与思考的格式编写,符合学生的认知规律和教师的教学规律,有利于提高教学质量。

本书为旅游管理专业核心课程教材,也可作为旅游饭店、旅行社、旅游企业职业经理人培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业战略管理/严伟主编. —上海:上海交通大学出版社,2009

21世纪高等院校旅游专业规划教材

ISBN978-7-313-05805-8

I. 旅... II. 严... 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(2009)第069502号

旅游企业战略管理

Managing Strategies of Tourism Enterprises

严 伟 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:17 插页:1 字数:328千字

2009年7月第1版 2009年7月第1次印刷

印数:1~2030

ISBN978-7-313-05805-8/F 定价:36.00元

版权所有 侵权必究

前言

如果单纯编写一本普通战略管理教材似乎并无必要,因为国内外的相关图书已如汗牛充栋,令人目不暇接。考虑到这样一个现实,即国内一些一线旅游企业、特别是一些上市旅游企业集团,如酒店业类的金陵饭店集团、锦江集团,旅行社类的中旅集团、青旅集团,旅游资源类的黄山旅游,等等,都已经摆脱了传统的、管理视角向内的企业管理模式,通过并且仍将继续通过战略管理模式,进一步提高企业经营境界和业绩;然而,与动辄十多个版本的其他旅游类教材相比,目前在书店里关于旅游企业战略管理类的教材并不多见。从这个角度来看,编写一本旅游企业战略管理的教材确有其必要性,更何况旅游企业战略管理是旅游管理类专业的主干课程之一。

那么,接踵而来的问题是这本旅游企业战略管理教材该如何体现自己的特色呢?本书尝试着做了如下努力:

(1) 在保持普通战略管理教材系统性、逻辑性的基础上,加入了大量旅游企业战略管理的成功案例,旨在通过感性材料激发学生的学习积极性和旅游企业管理者的战略管理潜能。

(2) 在各章节内容安排上遵循学生的认知规律和教师的教学规律,按照学习目标、导入案例、正文、研讨案例、复习与思考的体例形式编排内容并提供了相应参考答案。这种形式上的创新实际上体现了本书理论与实践相结合且学以致用编写思路。

(3) 为方便教师教学和学生复习,开发出与教材相应的教学课件,给出了本课程的教学大纲及思考与练习的参考答案和模拟试卷,使用者可从上海交通大学出版社网站(www.jiaodapress.com.cn)免费下载,从而根据实际酌情采用。

本书可作为高校旅游专业管理类教材使用,也可作为旅游企业集团培训用书。虽然目前国内一些一线旅游企业都已走上了战略管理之路,但囿于历史原因,这些旅游企业集团的人才结构仍然存在着战术性人才数量高过战略性人才数量、本土化人才数量高过国际化人才数量等不利于企业发展的人才结构弊端,特别是缺少兼具战术与战略、本土与国际相融合的复合型人才。本书能为我国当前的旅游企业集团战略性人才培养发挥作用。

在市场经济条件下,战略管理这一偏向于企业整体、长期、外部的管理手段俨然已发展成为企业实现跨越式发展的重要手段。例如,南京市金陵饭店集团,在

1997年前还只是一家单体中高档酒店。当时企业面临的外部市场环境是:亚洲金融危机爆发,市场低迷而行业竞争异常激烈,国际资本大举进入旅游业,国际知名酒店集团纷纷抢滩市场,高星级酒店不断涌现。在这种情况下公司管理层果断实施战略管理,通过实施品牌战略、发展战略、国际化战略,并将战略转化为战术,体现在硬件改造、组织结构、质量体系、人才培养、营销网络等10个方面,极大地增强了企业实力。2002年,金陵饭店改制为金陵饭店集团有限公司,实施资本经营,使一个原本单体性的酒店得以在一个更大的空间上发展。在这个新发展空间中,金陵饭店集团又实施了战略联盟,如酒店管理输出等。至2004年底,“金陵”旗下的四、五星级酒店达22家,并且大都在短期内脱颖而出,成为当地最好的酒店。金陵集团公司因此名列“2004中国饭店业民族品牌先锋”。此外,金陵集团还采用多元化策略助推企业发展,成功进入了高档商业、房地产、国内外贸易、建筑设计、装饰工程等多个行业和领域,总体经营业绩始终保持高速稳定的增长。反观当年与金陵饭店几乎有相同市场地位的某些企业,十多年后的今天,它们大多仍是一家家单体酒店,虽然经营状况也不错,但其品牌扩展、进入的产业领域、经营业绩较之金陵已输于多个量级。正反对比,不难得出结论:对于具备一定实力的旅游企业而言,可谓是“战略为王”。谨以此结论作为激励旅游专业学生学习战略管理和旅游企业管理者实施战略管理的信条!

本书的编写分工如下:严伟负责拟定编写大纲,提出编写体例格式,组织编写及初稿的修改和审定工作,并提出具体修改意见和全书最后的统稿。各章编写分工如下:第1章、第2章,俞世海;第3章、第4章,张维亚、严伟;第5章、第6章,李娜;第7章、第8章,顾婷婷;第9章,汤澍、严伟。

本书在编写过程中,引用了多位专家学者的相关文献,谨此表示万分感谢;由于编者受水平和时间所限,错讹之处难免,敬请读者指正。

作者 2009年6月于南京

目 录

第 1 章 旅游企业战略概述	1
1.1 旅游企业概述	3
1.2 旅游企业战略概述	11
第 2 章 旅游企业战略分析	26
2.1 旅游企业使命的形成与表述	28
2.2 旅游企业战略目标的体系与制定	37
第 3 章 旅游企业外部环境分析	44
3.1 概述	45
3.2 旅游企业宏观环境分析	46
3.3 旅游企业微观环境分析	61
第 4 章 旅游企业内部实力评估	76
4.1 旅游企业的资源与核心能力	77
4.2 旅游企业内部分析	88
第 5 章 旅游企业战略危机管理	107
5.1 旅游企业危机管理	108
5.2 旅游企业危机管理战略	117
第 6 章 旅游企业发展战略	131
6.1 旅游企业的一体化战略	135
6.2 旅游企业的多元化战略	141
6.3 旅游企业的集团化战略	145
6.4 旅游企业的国际化战略	151

第7章 旅游企业竞争与合作战略	158
7.1 旅游企业的竞争战略	159
7.2 旅游企业的合作战略	167
第8章 旅游企业职能战略	180
8.1 旅游企业市场营销战略	181
8.2 旅游企业品牌战略	190
8.3 旅游企业人力资源战略	197
8.4 旅游企业财务战略	212
第9章 旅游企业战略的评价、实施与控制	224
9.1 旅游企业战略评价	225
9.2 旅游企业战略实施	237
9.3 旅游企业战略控制	250
参考文献	262

第1章 旅游企业战略概述

【学习目标】

知识点

1. 了解旅游企业、旅游产品、旅游行业的概念、特征。
2. 掌握旅游企业战略的概念、特征、类型和制定过程。
3. 掌握 SWOT 分析法。

技能点

1. 能够利用 SWOT 法对旅游企业面临的战略环境进行分析。
2. 制定相应战略对策。

【导入案例】

金陵饭店集团公司的战略管理

1997年,亚洲金融危机爆发,市场低迷而行业竞争异常激烈,国际资本大举进入旅游业,国际知名酒店集团纷纷抢滩市场,高星级酒店不断涌现。金陵饭店管理层果断地提出实施品牌战略、发展战略、国际化战略的“二次创业”。饭店从硬件改造、组织结构、质量体系、人才培养、营销网络等10个方面入手,进行了大力度的螺旋式改革,开掘出一条迈向世界一流酒店的通道。金陵饭店通过不断投入资金,对饭店进行了一系列改造和创新,使“金陵”整体氛围在保持中国文化底蕴的同时日益凸显国际化水准,在众多豪华酒店中脱颖而出,各项经济指标始终名列当地市场首位。“创造有个性化的、精品型的商务旅行者家外之家”的理念已成为金陵饭店的待客之道。“金陵”不断博采众长,创出了独具特色的“可靠、可视、可信、可亲、敏捷”的个性化服务,使饭店成为了充满东方温情的家园。

2002年9月,江苏省人民政府基于金陵饭店多年来良好的品牌声誉和发展前景,积极支持饭店改制为南京金陵饭店集团有限公司。2004年,金陵饭店集团公司以打造世界级精品旗舰酒店为核心,强势进行品牌扩张,大举推进高星级连锁酒店的发展,至2004年底,“金陵”旗下的四、五星级酒店达22家,分布在江苏、安徽、浙江、四川、河南、辽宁、上海等地,集团公司因此名列“2004中国饭店业民族品牌先锋”。金陵饭店集团在连锁酒店营销、采供、质检、培训、食品研发等五大支持系

统上实现了革命性的创新,为品牌快速延伸和高速发展增加了新的动力源。“金陵”管理的酒店大都在短期内脱颖而出,成为当地最好的酒店。“金陵”品牌得到了市场的高度认可,“金陵模式”成为全国酒店业中一道亮丽的风景线。

金陵饭店集团与全球最著名的信息软件商 IBM 合作,共同打造了具有“金陵”特色的在国内领先的酒店集团信息管理平台,成为业内第一家全面实施信息化建设(IT)总体规划的酒店集团。集团与多家处于行业领先地位的 IT 方案供应商结成了长期战略合作关系,发挥信息技术和电子商务的倍增效应,分步实施了连锁酒店管理应用系统,为创造新的利润增长空间,实现规模化经济 and 专业化、网络化连锁经营铺平了道路。

金陵集团不断拓展多元化经营,成功进入了高档商业、房地产、国内外贸易、建筑设计、装饰工程等多个行业和领域,总体经营业绩始终保持高速稳定的增长。如积极捕捉商机,涉足房地产领域,在南京新城区开发了引领时尚的高档别墅区,辅以“金陵”五星级物业管理,楼盘推出后即赢得市场广泛好评,预计可创造 10 亿元的销售收入;以商业对市场的敏感性和地区热点的带动作用为先导,积极扩大商业规模,除经营好南京的精品百货、品牌代理店外,在徐州又开设了高档购物中心,将集团商业经营进一步向省内外拓展。

金陵饭店集团非常注重多渠道的人才培训、培养和引进,深知企业不仅要提供高品质的产品和服务,创造最大的盈利空间,更重要的是凝聚人、引导人、激励人,塑造高素质的人才队伍。因此,集团始终将“育人”作为提升集团品牌优势和核心竞争力的主要手段,投入大量资金组织高质量的培训、研讨、交流,构筑国际化的人才培训基地,储备了大量具有金陵风格和企业文化特质的人才资源。1999 年国家旅游局选中金陵饭店作为青年干部常年培训基地,至 2004 年底共派出五批 63 人赴“金陵”实习锻炼。许多年轻干部从实习中对酒店业经营管理有了切身的认识,职业思想更加坚定。

金陵饭店集团积极加强与国际间的交流合作,与位居全美高校旅游系科榜首的普渡大学达成协议,成为该校在亚洲唯一的实习和旅游调研基地。2004 年,“金陵”接受普渡大学旅游酒店管理系第四批 8 名大学生在金陵饭店进行了 5 个月的实习,还协助其在南京师范大学开设了中国语言和文化学习班,同时派出 14 名高中层管理人员赴美国普渡大学访问研修。金陵饭店集团和普渡大学联袂打造国际一流酒店管理人才,创造了产业与教学跨国度合作,在相互交流中寻求国际“双赢”的成功模式,在两国旅游界激起了强烈反响。

金陵饭店集团有着服务社会、回报社会的高度责任感,竭尽所能为国家和社会分忧。旅游饭店属劳动密集型行业,实际上金陵饭店集团在接管国内 22 家酒店的同时,也为社会提供了 1.4 万个就业岗位。集团大力支持社会公益事业,组织员工

向洪涝灾区、贫困乡村捐款、捐物；倡导、组织员工服务社会，到国际红十字医院参加无偿献血，定期到盲人诊所、儿童福利院等慈善机构慰问，传承了中华民族扶危济弱、友爱互助的美德。集团还多次慷慨解囊，资助 30 多名贫困的失学儿童重返校园。

金陵饭店集团公司作为中国旅游业的骄傲，其成长经历深刻演绎了“金陵管理模式”的巨大成功和无限生命力。

资料来源：金陵饭店集团网站 <http://www.jinlinghotel.com>

分析：

1. 仔细体会战略管理在企业发展中的作用，分析金陵饭店集团发展过程中，采用了哪些发展战略？
2. 金陵饭店集团如何将企业发展战略转化为战术性支持系统？

1.1 旅游企业概述

旅游企业是旅游经济活动的重要角色，是旅游市场的重要组成部分。那么什么是旅游企业？广义的旅游企业，泛指经营满足旅游者吃、住、行、游、购、娱等需求的一切企业；狭义的旅游企业则特指宾馆饭店、旅行社、旅游汽车公司、娱乐设施经营单位等。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。

1.1.1 旅游企业的类型与发展趋势

企业的英文名是“enterprise”，在字源上，它是由进入、探索与收益、奖励之意组成，表示一种进取与冒险并获得收益与回报的行为，是一种探索的指导性思想或冒险的精神状态综合。在市场经济中，企业就是指从事商品生产、流通与服务等经济活动，通过满足社会需要来达到盈利的目的，并具有法人资格的经济组织。

1) 企业的基本特征

从企业的概念出发，作为产品的生产者与经营者的企业，应该具备以下一些基本特征：

(1) 企业具有明确的产权归属关系。谁投资谁受益，谁生产谁承担风险。市场经济的实质是产品产权的转让，企业产权关系不清，就很难参与市场的交易活动。

(2) 企业是法律上和经济上独立自主的实体，是具有一定权利和义务的法人。企业具有法人资格是指：依据法律和按法定程序成立，拥有自己的经营财产，有明确的组织机构、名称和场所，并能够独立承担民事与经济责任。同时，企业是独立

自主的经济实体,拥有自主经营和发展的各种权利,但必须按规定缴纳各种税费并遵守各项法律、政策。政府无权干涉企业的生产与经营活动。企业在生产经营计划、投资方向、资金支配等决策上享有自主权。

(3) 企业与其他交易者之间地位平等,权利平等。企业在市场上的交易活动是双方一致同意的,交易必须以“自愿平等,等价交换”为原则。

(4) 企业以盈利为目的。追求盈利是企业经营的最终目的,是企业的天性。在市场经济体制下,企业是一个自负盈亏的经济实体,它对自己的盈亏负有完全责任,用自己的收入弥补支出,入不敷出到一定程度就要破产。企业要想生存和发展,只有依靠增加盈利,才能追加投入以改进技术、更新设备、提高效率来适应市场竞争的需要。企业的生产目的就是为了交换,通过买卖来实现商品的使用价值和价值增值。因此,企业具有很强的盈利目的。

企业以实现盈利目标决定了企业必须要以市场导向为中心,生产什么产品,生产多少,完全决定于市场需求。

(5) 企业的生产和经营活动的风险性。市场竞争激烈残酷,企业竞争优胜劣汰,适者生存。产品市场瞬息万变,产业发展中的不可控制的内外因素很多,企业经营者稍有不慎,就有可能使企业濒临破产甚至倒闭。极高的风险性给企业的经营者带来很大的压力与挑战,促使企业经营者不断进取,改善管理,提高技术,提高企业的生存能力。

2) 旅游企业的独特属性

从企业的基本特点出发,单就旅游产业来看,旅游活动本身的特征决定了旅游企业与其他类型的企业相比还另外具有一些显著的独特属性。按照旅游活动的方式、范围以及旅游产业本身的属性,我们将旅游企业进行不同形式的划分:

(1) 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。

直接旅游企业是直接和专门经营旅游业务的企业,如旅行社、饭店宾馆、旅游汽车公司等,它们是旅游企业的主体。

旅行社 经过国家旅游主管部门和工商行政管理部门批准,依法登记从事招徕接待旅游者,组织旅游活动,具有法人资格的经济组织。

旅行社是旅游业的龙头企业、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。

饭店 包括饭店、宾馆、酒店和其他同类性质的经济组织,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单位。

饭店企业以出租客房、大厅、会议室和综合服务设施等的使用价值为主,同时

生产饮食产品,是一种综合性较强的企业。饭店是发展旅游业的物质基础和旅游接待能力的重要标志。

旅游汽车公司 为旅游者提供交通服务为主的企业。

间接旅游企业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。

旅游配套企业是为旅游企业提供配套产品和服务的企业,如装修企业、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) 按旅游活动所使用的主要经营资源划分,旅游企业可以分为劳动密集型旅游企业与资本密集型旅游企业。

劳动密集型旅游企业 是指技术设备程度较低、投资少、用人多、产品或服务成本中活劳动消耗比重大的旅游企业。旅行社、旅游商店和旅游配套企业中的部分旅游产品生产企业,副食品和食品原材料生产企业,一般都属于劳动密集型企业。它们的技术设备和固定资产投资远远低于资本密集型旅游企业,人均占有的固定资产往往只有几千元。

资本密集型旅游企业 是指相对劳动密集型旅游企业而言的,是技术装备程度高、用人相对少的旅游企业。在我国旅游企业中,饭店、宾馆、公寓、写字楼、涉外餐馆、大型游乐场等,大多属于资本密集型企业。判断旅游企业是劳动密集型或资本密集型的标准:一是企业投入的技术装备等固定资产和劳动力配合比例的高低,即每个劳动力占用固定资金的多少;二是企业生产经营成本中活劳动消耗所占比重的大小;三是企业资本有机构成的高低。

自第二次世界大战以来,世界旅游业发展保持持续增长的势头。1950年国际旅游人数仅2520万人次,旅游收入21亿美元。而到2000年,国际旅游人数达6.98亿人次,国际旅游收入达4759亿美元。未来旅游业的发展有着巨大的空间,这种总量持续增长的态势是非常明朗的,旅游产业正越来越受到社会各方面的重视,被称为可持续发展的“永久朝阳产业”。

单就旅游企业而言,无论是大规模的主流旅游企业还是小规模的企业在市场经济下运作,都将会面临巨大的挑战,具体表现如下:

- 旅游的大众化发展的挑战;
- 旅游的全球化发展的挑战;
- 旅游的规范性发展的挑战;
- 旅游国际化竞争的挑战;
- 旅游的持续性发展的挑战;

- 旅游的区域一体化的挑战;
- 信息技术革命的挑战;
- 全球性问题的挑战。

3) 旅游企业的发展特点与趋势

旅游企业的发展将呈现出以下新的发展特点和趋势:

(1) 旅游企业集团化势在必行。旅游企业集团化经营的动力源自国内旅游业剧烈的竞争压力。随着中国加入 WTO, 中国的旅游产业受到前所未有的压力, 近几年, 资产重组、国内兼并、国际国内合作等资本运作已经成为国内旅游企业提高竞争力的重要方式和手段, 规模化、集团化企业参与各个范围内的竞争更是一种大趋势, 也是中国加入世界贸易组织后的一种表现形式。旅游产业规模的不断扩张可以为旅游企业集团拓展市场空间, 从而获得规模经济效益、节约交易成本、拓展多元化经营的模式、加强垄断性的行业优势。

(2) 旅游产品趋向多样化与个性化。为了满足经济发展和人们生活水平提高所引起的多样性旅游需求的日益增长, 克服经济全球化对旅游产品多样性的影响和挑战, 未来旅游企业的旅游产品将呈现出多样化与个性化的发展趋势: 一是以大众观光旅游、文化旅游、休闲度假旅游为主的传统旅游产品仍将持续发展, 并且其内容和范围将不断增加和扩展。与此同时, 散客旅游相对于团队旅游会急剧上升, 越来越多的游客更倾向于单个或者小群体的外出旅游; 二是以自助旅游、自驾车旅游、生态旅游、康体旅游、商务会展旅游、奖励旅游为主的新兴旅游产品迅速发展和扩大, 成为未来旅游产业的主导产品。特别是从 20 世纪 90 年代以后, 越来越多的旅游者更加喜欢按照自己的喜爱和兴趣来选择游览地、安排游览线路和游览时间; 三是以各种业务旅游(如工业、农业、修学、旅游)、探险旅游、科考旅游等为主的特种旅游产品将异军突起, 成为未来旅游产品中的重要组成部分。

各种类型的旅游产品在未来旅游产业的发展中都将更加特色鲜明、内容丰富, 从而展现旅游产品多样化与个性化的特点和趋势。

(3) 旅游企业的经营将趋向国际化与全球化。上个世纪, 由于受交通条件、经济发展和各国贸易壁垒的影响, 大部分旅游活动和旅游经营只相对集中于欧美地区和经济发达国家。进入 21 世纪, 随着我国经济实力与国际影响力的逐步提高, 在科技进步和经济全球化格局的影响下, 旅游企业的经营将进一步从区域性趋向全球化发展。科技进步让交通与通信变得极为便捷, 而经济全球化使国内市场进一步开放, 与国际市场的依存度大大增加, 国内与国际资本和人员在全球间广泛流动。因此, 为了适应旅游活动的全球化发展和旅游客流全球化流动的需求, 国内与国际间的旅游联动与合作将进一步加强, 国内连锁酒店、旅行商、旅游集团将开始向世界各地扩展, 从而推动旅游经营业务也将从国内向全球性发展。

(4) 旅游企业营销将趋向网络化。随着现代信息技术和互联网的迅猛发展,旅游企业营销的网络化发展趋势十分突出,表现在以下几个方面:一是旅游宣传促销网络化,即通过利用互联网技术和信息“高速公路”,建立大量的旅游网站,制作各种各样生动活泼的旅游网页,来介绍和宣传旅游地的风光名胜、旅游线路、航线航班和出游方式等;二是通过旅游电子商务的发展,广泛进行网上预订、网上组团、网上结算,不仅使国际旅游业务更加方便快捷,而且减少了旅行社之间的延期付款及拖欠款问题;三是随着旅游经营全球化发展,逐渐形成国际旅游开发商、批发商和零售商为一体的旅行社经营网络,而依托全球性的旅行网络和各国的旅行社销售网,既有利于迅速开拓国际客源市场,又能提高旅游目的地在国际市场的竞争力和市场份额;四是互联网、广告宣传媒体、人员促销、会议展销等营销方式将有机结合,形成旅游营销网络一体化的发展态势。

(5) 旅游企业的服务将趋向优质化。旅游业是一个服务性产业,随着 21 世纪服务贸易的迅速发展,旅游服务贸易也将不断发展并呈现出一些新的发展趋势:一是为了满足国际国内游客不断增长的旅游消费需求,旅游企业服务将进一步向国际性的标准化和规范化服务靠拢;二是在旅游服务标准化与规范化发展的同时,为满足个性化旅游者需求的、具有鲜明特色的个性化服务也会相应发展;三是为了提高标准化、规范化和个性化的旅游服务,将促使旅游服务人员不断提高素质和技能,使进入旅游行业工作的“门槛”也将进一步提高;四是为了增强旅游目的地的竞争力,政府和旅游企业都在不断改进和提高旅游服务质量,通过提供超值服务、特色服务、金钥匙服务等优质服务,来全面提高旅游地和旅游企业的吸引力和竞争力。

(6) 旅游企业的可持续化发展。旅游发展的前提条件是丰富的自然旅游资源、人文旅游资源及良好的环境条件,因而 21 世纪旅游企业发展必须坚持走可持续发展的道路。旅游企业的可持续发展,是指在旅游企业充分考虑旅游活动与自然资源、社会文化和生态环境相互作用和影响的前提下,把旅游开发建立在生态环境承受能力之上,努力谋求旅游企业与自然、文化和人类生存环境协调发展的一种经济发展模式。这样既可以为旅游者提供高质量的感受和体验、促进旅游目的地居民的生活质量不断提高,又可以切实维护旅游者和旅游地人民共同依赖的环境质量,保护好企业发展之根本。随着人们对资源、环境保护的重视,各种绿色酒店、绿色食品、绿色营销及保护环境、回归自然的旅游企业活动将广泛发展,必将促进旅游企业走上可持续发展的道路。

1.1.2 旅游企业产品和服务的特性

企业的一切生产经营活动都是围绕着产品进行的,即通过及时、有效地提供消

费者所需要的产品来实现企业的发展目标。产品是指能够提供给市场并引起人们的注意、获取、使用或消费以满足某种欲望或需要的任何东西,包括各种有形物品、服务、地点、组织和想法。旅游产品是指旅游者从离家开始旅行到结束旅行返回原住地的整个过程中所包括的全部内容。从旅游消费者来看,他在旅游活动中付出的不仅是一定数量的货币,还包括一定的时间和精力。旅游产品乃是旅游者为了获得物质和精神上的满足,通过花费一定的货币、时间和精力所获得的旅游经历;从旅游企业来看,他们所生产和经营的产品是为旅游者提供的各种服务。旅游产品是指旅游企业为了满足旅游者在旅游活动中的各种需要而凭借着各种旅游设备、设施和环境条件向旅游市场提供的全部服务要素之总和。

旅游产品不同于一般的物质产品,而是以多种服务表现出来的无形产品。因此有其独有的特点,旅游企业必须根据旅游产品的特点来实施与进行战略管理:

1) 生产与消费的同一体

旅游产品的生产过程,即旅游服务的提供过程,是以旅游者到达旅游目的地或旅游企业消费服务为前提的。所有向旅游者供应的旅游产品,都可以认为是通过服务实现的,使其价值物化或附加于原来的消费品之中,一旦旅游者不再消费,对游客而言的旅游服务便不再存在,对企业而言则产品的生产过程也即停止。

2) 服务综合性

旅游业的根本任务就是在食、住、行、游、购、娱等诸般活动中向旅游者提供服务,旅游业的组成虽然复杂,涉及范围不一,但它在向异国或异地试图享受物质生活与文化生活的旅游者提供形形色色的综合性服务这一特性上却是共同的。并且,只有当构成旅游产品的各个服务因素综合成一体时才能创造旅游者所需要的使用价值。

3) 无形性

旅游产品属于服务性产品,既无一定状态,又不可触摸。虽然旅游产品中的旅游资源与旅游设备是有形的,但它们只是作为生产旅游服务的条件而存在的,而产品的质量和价值是凭消费者的印象、感觉来评价和衡量的。

4) 不可存储性

由于旅游产品是通过服务来满足游客需要的,而服务是一种行为,不存在独立的“生产”过程,因此,只有当游客购买并现场消费时,旅游产品才得以存在,因此旅游产品是不可储存的。

5) 不可转移性

旅游产品无法运输,只有依赖于游客到达旅游产品生产现场,才能实现旅游产品的生产与消费,并且,游客购买的产品的暂时所有权并不发生转移。

6) 时间性

旅游者花费一定的金钱、时间进行旅游活动支出,在一定程度上可量化为一定的价值,因此时间因素成为旅游者评价旅游产品质量的一个重要方面。

7) 后效性

游客只有在消费过程全部结束后才能对旅游产品质量做出全面而正确的评价。每个旅游企业的产品都会影响到旅游者的整体旅游经历,因此,要保持每一环节、每一部门的协调发展,任何部分的脱节都会影响旅游者的总体感受。总之,旅游产品的特点对旅游市场营销有着重要影响,了解旅游产品的特点是做好旅游战略管理的基础。

旅游产品可以分成三个层次:产品的核心部分、产品的外形部分、产品的延伸部分。

旅游产品的核心部分是指与旅游资源、旅游设施相结合的旅游服务,即产品的使用价值。具体说,吃、住、行、游、娱、购六大要素构成一件旅游产品的核心层次。旅游企业管理人员必须找到每一种产品给消费者带来的核心利益,并且出售这些利益,而不仅仅出售各种外部特征。

旅游产品的外形部分是指旅游产品的品质、特点、风格、声誉的结合,即将核心利益转变而成的外部形态。只有通过这些因素,企业提供给游客的核心利益才更易被游客认识,而且使不同的旅游产品体现出各自的特色。

旅游产品的延伸部分或辅助部分是指供给旅游者的优惠条件、付款条件及旅游产品的推销方式等。因为购买者的目的是为了某种需要,因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特说过:“新的竞争将不是发生在生产什么产品,而是发生在其产品能提供何种附加利益。”

由此可知,任何一种旅游产品的消费都是一个整体系统。明确整体产品概念,可以分析消费者的需求系统,发现开发产品的思路和方法,寻求有效的产品竞争手段,寻求增加产品及其附加值,从而扩大旅游企业效益。其中,质量是旅游产品差异化的基础。增加顾客所获得的利益是差异化的重要手段。旅游企业都需要把提高产品质量和改进产品延伸部分的内容作为吸引顾客、参与竞争的有效途径。如对饭店这一类的旅游企业而言,其旅游产品的延伸部分包括,为客人提供方便的预订服务、信息服务、付款条件的便利和对儿童和残疾人的照顾。延伸部分通过为顾客提供多种附加利益,能形成吸引顾客的独特因素,创造顾客对产品和企业的忠诚,有助于旅游业经营者保持和扩大市场。

总之,旅游产品的特点对旅游企业战略管理有着重要影响,了解旅游产品的特点是做好旅游战略管理的基础。

1.1.3 旅游企业的行业特性

旅游产业是在传统服务产业的基础上成长和发展起来的一个新型的产业形态,并具有旅游经济的特征,它为旅游者服务,向人们提供物质与文化两个方面的享受。与一般的传统产业相比较,旅游产业有以下一些独特的行业特征:

1) 对国民经济的依赖性和适当超前性

旅游企业一般不创造实物产品,主要是利用旅游设施的空间、设备和国民经济其他部门所提供的产品为旅游者提供服务。旅游业的基础设施建设、市政工程配套、设备物资配置、旅游者所需各种生活用品的生产和供应,以及水电能源消耗等,都取决于国民经济的发展程度,具有很强的依赖性。同时,为了通过发展旅游业促进国际经济、文化和科技的交流,吸收外汇,积累资金,旅游企业又可以适当超前发展。其超前的程度取决于国民经济的承受能力、外汇偿还能力以及经济增长速度,因此不能对旅游产业进行盲目建设。

2) 敏感性与波动性

旅游消费属于异地进行的非常规生活方式,是一种奢侈消费行为,其需求收入弹性较大。同时,旅游消费受制于消费者休闲度假安排的时间约束。因此,休闲度假的时间分布特征,必然会造成旅游行业的周期性波动。同时,由于旅游消费的非常规性特征,在受到外界环境变动时,其受影响的敏感程度很高,旅游活动本身受国内外政治、经济、文化、外交以及汇率变动、恐怖事件、自然灾害、疾病流行等多种因素的影响。一旦外界环境发生不稳定的变化,消费者就会放弃这种风险性的非常规消费,回归到安全常态的常规生活方式。因此,旅游产业又会呈现一种不规则的波动性。这种波动在发生政治形势剧变、重大自然灾害、传染性疾病、重大旅游安全事故时,表现得尤为明显。

具体来说,旅游产业的波动性又可以分为常规型波动和非常规型波动两种。

(1) 常规型波动:主要是指在常规生活状态下,由可支配收入变化、休闲度假时间变化、自然季节时间等方面的因素所导致的旅游消费的波动性。例如,由于自然季节因素所造成的淡季与旺季的旅游消费时间分布,国家法定节假日的时间分布所导致的旅游行业波动(如几个黄金周假期)等。自然季节性因素所导致的旅游行业波动的主要原因,与旅游目的地的资源禀赋和气候影响条件有关,同时也与旅游客源地的气候条件、假期分布和人们外出旅游的习惯有关。旅游产业的季节性波动对旅游业经营产生重大影响,这种影响通常表现为旺季时供不应求、淡季时供过于求。因而,滑雪胜地在盛夏如何生存、海滨度假胜地在旅游淡季如何兴旺等问题,一直困扰着旅游企业。

(2) 非常规型波动:主要是指旅游外界环境发生重大变化,因而打破了常规型