



中国旅游业“十一五”高等教育教材

Tourism Management Series

旅游企业 战略管理

Strategic Management
for Travel and Tourism
Enterprises

主 编 邹益民

副主编 周亚庆 高天明



 中国人民大学出版社



中国旅游业“十一五”高等教育教材

Tourism Management Series

旅游企业 战略管理

Strategic Management
for Travel and Tourism
Enterprises

主 编 邹益民

副主编 周亚庆 高天明

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游企业战略管理/邹益民主编.
北京:中国人民大学出版社,2009
中国旅游业“十一五”高等教育教材
ISBN 978-7-300-10974-9

- I. 旅…
- II. 邹…
- 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 113615 号

中国旅游业“十一五”高等教育教材

旅游企业战略管理

主 编 邹益民

副主编 周亚庆 高天明

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	涿州星河印刷有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2009 年 10 月第 1 版
印 张	18 插页 2	印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷
字 数	389 000	定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作者简介



邹益民 浙江大学饭店管理研究所所长、教授，教育部高等学校高职高专餐旅管理与服务类专业教学指导委员会委员，中国旅游教育分会副会长，《旅游管理》杂志专家委员会主任，《旅游研究》等杂志编委，全国工商联旅游业商会酒店专业委员会专家委员会委员，浙江省人民政府咨询委员会委员，浙江省职业技能鉴定专家委员会委员。曾兼任3家高星级饭店的副总经理和总经理，现兼任开元旅业集团副总裁。曾获浙江省优秀教学成果二等奖、浙江省社科优秀成果三等奖、浙江省科技进步三等奖以及“中国旅游饭店教育培训界最具影响力十大名师”称号。主持和参与国家、省部委及各类横向课题20余项，发表学术论文70余篇，编著《饭店管理——理论、方法与案例》等著作和教材20余部。



周亚庆 管理学博士，浙江大学饭店管理研究所副所长、副教授，主讲服务管理、人力资源管理、战略管理等课程。与他人合著《饭店员工管理新思维——快乐工作管理研究》、《饭店战略管理》、《饭店管理——理论、方法与案例》、《企业战略管理——理念、方法与案例》等著作，在核心刊物上发表论文近30篇。



高天明 纽约大学行政管理学院行政管理博士。先后在香格里拉、喜来登、假日、君华、凯莱、东方、泰达等国内外著名酒店管理集团担任培训部经理、人力资源部总监、酒店副总经理、代理总经理、集团人力资源总监、集团副总裁、首席执行官、董事总经理等职务。现任海航酒店集团总裁，兼任美国普渡大学酒店及旅游管理系、北京第二外国语学院旅游管理学院、天津商学院旅游管理学院等的客座教授。被业内誉为“动态人力资源管理模式”、“东方嘉柏”酒店品牌、中国互联网酒店联盟、“三维立体集团化发展模式”和虚拟泛旅游联盟的创建推广人。

中国旅游业“十一五”高等教育教材

出版说明

旅游业是当今世界规模最大的产业，是许多国家和地区实现经济腾飞和持续发展的有效切入点和重要突破口。近年来，我国旅游业一直保持快速发展的态势，旅游业已经成为许多地区经济发展战略的核心，也是我国国民经济发展的重要增长点。在 21 世纪的头 20 年，我国旅游业的发展目标是实现从“亚洲旅游大国”到“世界旅游强国”的历史性转变。据世界旅游组织预测，到 2015 年，中国将成为全球第一大旅游目的地国和第四大客源国。

为了顺利实现这一宏伟的战略目标，中国旅游业迫切需要培养一支拥有先进旅游管理知识的专业人才队伍。当前，虽然我国拥有高中等旅游院校 1 641 所（其中高等院校 770 所），旅游院校在校生近 78 万人（其中高等院校近 40 万人），但旅游人才的数量和质量依然无法满足中国旅游业飞速发展的需要。鉴于当今世界旅游业在产品开发、服务能力、经营管理等方面的发展日新月异，以及我国旅游业的快速发展，急需一批拥有先进旅游管理知识和国际视野的优秀人才将中国旅游业带入一个更高的发展水平。

为了适应中国旅游业进一步发展的需要，满足中国旅游业对多层次旅游专业人才的需求，帮助我国的旅游专业学生和从业人员掌握先进的知识和技能，在国家旅游局的直接领导下，我们采取国内与海外结合、高校与产业结合、政府与民间结合的三维框架，组织建立了中国旅游业“十一五”高等教育教材编委会，以国家旅游局制定的《中国旅游业“十一五”人才规划》为指导，对 21 世纪中国旅游业高等教育面对的新环境和新需求进行了深入的研讨，并依次对一些重要课程和新型课程的内容体系做了精心的规划，最终遴选了一批优秀的教师编写各个领域的教材。这些教材将陆续由中国人民大学出版社出版。

中国旅游业“十一五”高等教育教材编委会对各本教材的编写大纲进行了反复讨论，使每本教材在知识模块的分布以及体系结构上更趋合理，更加符合我国旅游业对知识结构的要求。为此，我们要特别感谢国家旅游局相关部门和领导给予的大力支持和指导，同时也要感谢众多旅游院校的专家们付出的心血和宝贵经验，让我们得以出版一套高质量的旅游专业教材。最后，愿这套精心组织出版的旅游教材，能为我国旅游业的快速发展和宏伟目标的早日实现做出贡献。

中国旅游业“十一五”高等教育教材编委会

旅游企业战略管理,既是旅游管理类专业学生必须掌握的一门专业基础课程,也是在新的环境和形势下我国旅游企业管理实践必须重视并着力解决的课题。为了帮助旅游管理专业学生全面了解与掌握旅游企业战略管理的基本理论与方法,特编写此教材。

一、战略管理的基本思路

旅游企业经营,实际上是一系列战略决策的结果,通过战略管理,旅游企业可以正确选择自己的目标、路径与策略,从而更好地构建自己的竞争优势,以谋求企业的持续发展。旅游企业战略管理的过程,既是旅游企业知己知彼、运筹帷幄的过程,又是旅游企业理清思路、明确方向的过程,也是旅游企业整合资源、完善提升的过程。企业战略管理需要解决的基本问题是:战略目标正确且具有挑战性,战略思路清晰且具有可行性,战略控制高效且具有推动性。

(一) 方向——如何定位?

方向即做正确的事情,方向正确是前提,否则一切努力都是枉然。企业战略是企业总体的、全局的、系统的、综合的、长远的、连贯的方向。企业方向的确定需要思考三个方面的问题:一是通过外部环境分析明确“可做什么”。由于企业处于复杂的政治、经济、社会、技术环境中,某一环境变量的变化,对一特定组织可能产生重大影响,因此企业必须分析影响战略制定的关键外部环境因素,如哪些环境因素会给企业带来机会,哪些环境因素会给企业带来威胁。二是通过自身条件剖析明确“能做什么”,即考察企业所具有的优势和存在的不足。认清企业的现状是战略制定的依据之一,不立足于实际运作状况的企业,是难以确认长远发展方向的。三是通过企业使命探析明确“想(敢)做什么”。然后决定“如何定位(定目标、定领域、定位置、定思路)”。

(二) 方案——如何选择?

方案即正确的战略路径。明确方向后,企业经营者就面临方案抉择问题。方案考虑的是企业如何有效选择战略路径与配置战略资源达到战略目标的问题。战略路径主要包括发展型路径、稳定型路径、收缩型路径和混合型路径,企业应根据自身的条件选择合适的经营之道,并根据内外部环境的变化,进行动态调整。切实可行的方案往往是动态和多元的,而不是静止和唯一的,而且涉及企业战略管理全过程,必须把战略分析、战略选择、战略实施与控制的方案有效地衔接在一起。

(三) 方法——如何实施?

方法即正确地做事情。企业制定好战略后,需要将战略转化为具体的行动。在企业战

略的实施过程中,既要有完善的信息系统与制度管理体系,又要有提高企业执行力的企业文化,还要有强有力的控制系统,以保证企业的各项战略落到实处,并做到及时评价、调整与完善。

据此,旅游企业战略管理基本框架如图1所示。

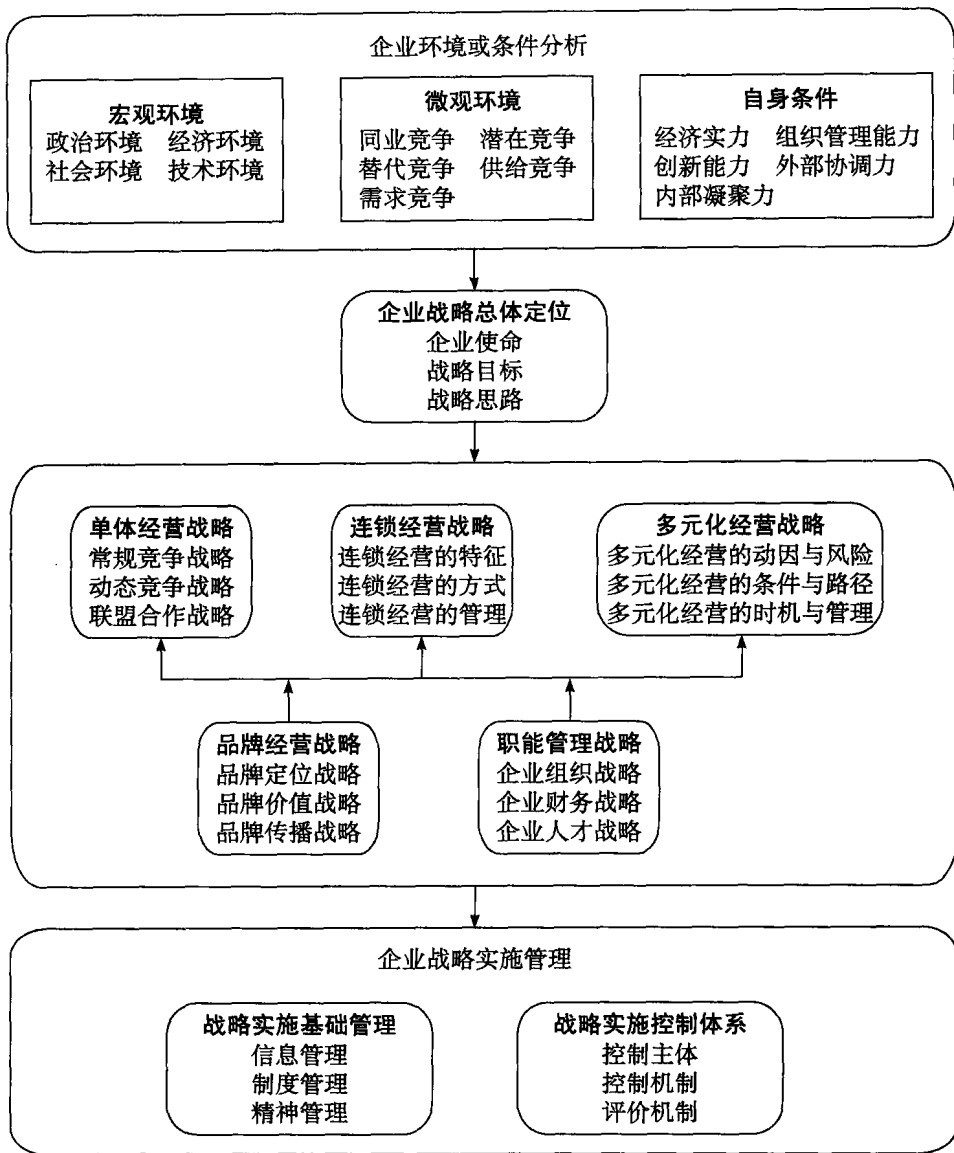


图1 旅游企业战略管理基本框架

二、本教材的内容体系

根据战略管理的基本思路,本教材的内容体系主要体现在以下十个方面:第1章主要对旅游企业、企业战略、战略管理、战略管理原则等基本问题作了必要的说明;第2章主要从宏观环境把握、行业环境分析及对自身条件的认识等方面作了阐述;第3章主要从企业使命、战略目标、战略思路与定位等方面作了分析;第4章主要从常规竞争战略选择、企业动态竞争优势构建与旅游企业战略联盟等方面作了比较全面的分析;第5章主要就旅

游企业连锁经营的特征、优势、风险、方式与管理的战略思路作了剖析；第6章主要针对旅游企业实现多元化经营战略的动因、风险、条件与管理要点进行了分析；第7章主要从旅游企业品牌定位、顾客价值创造、品牌传播三个方面作了基本的论述；第8章主要从制度、财务与人才三个关键要素，探讨了支撑经营战略的职能战略；第9章主要从旅游企业信息管理、制度管理、精神管理三个层面作了系统分析；第10章主要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。

三、本教材的主要特点

本教材以旅游管理专业本科生为主要对象，并充分考虑到教材的要求。主要有以下四个特点：一是先进性，本教材在编写过程中，尽量采用国内外最新研究成果作为理论依据，介绍先进的管理方法。二是系统性，本教材各章节的内容包括了战略管理的基本问题。在分析与论述中，不仅有先进的战略管理理念和旅游企业战略管理的基本原理，而且有旅游企业战略管理的实务和方法。三是实用性，本教材所涉及的问题大都为旅游企业战略管理的现实与前沿问题，在编写过程中，我们既注重西方先进的管理理论与经验的介绍，更注重中国旅游企业战略管理实际的研究，提出的思想和方法对中国旅游企业战略管理具有较好的指导意义。四是启发性，本教材各章最后均安排了一定数量的思考题、练习题和案例分析题，以帮助学生复习掌握各章内容，并启发学生进一步思考和研究。

四、本教材的写作分工

本教材由多家旅游院校的专业教师共同编写。浙江大学的邹益民教授担任主编，主要负责编写提纲、编写要求的设计与全书内容的充实、修改与统稿；浙江大学的周亚庆副教授担任副主编，主要负责初稿体例的统一与内容的修改；海航酒店集团总裁高天明博士担任副主编，主要负责编写大纲与全书书稿的审阅。具体各章的写作分工如下：第1章、第7章（浙江大学周亚庆）；第2章和第3章（宁波大学周娟）；第4章和第10章（苏州科技学院邢夫敏、浙江大学周亚庆）；第5章和第6章（三峡大学胡春梅）；第8章和第9章（徐州师范大学王欣）。我与周亚庆博士的研究生秦铭雪、伍恒东参加了理论与资料的收集与整理工作，为本书提供了一些有用的素材。

本教材在编写过程中，选用了多个旅游企业的经典案例，引用了众多学者、专家的成果；同时，得到了中国人民大学出版社的多方支持，在此一并表示诚挚的谢意。

邹益民

第 1 章 旅游企业战略管理导论	1
1.1 战略管理理论的发展	2
1.2 旅游企业与旅游企业战略	6
1.3 旅游企业战略管理	18
第 2 章 旅游企业环境条件分析	27
2.1 旅游企业宏观环境分析	28
2.2 旅游企业微观环境分析	37
2.3 旅游企业内部条件评估	44
第 3 章 旅游企业的战略定位与决策	59
3.1 旅游企业使命构想	60
3.2 旅游企业战略目标决策	66
3.3 旅游企业战略思路与定位	71
第 4 章 旅游企业单体经营发展战略	87
4.1 旅游企业常规竞争战略	88
4.2 旅游企业动态竞争战略与可持续竞争优势	100
4.3 旅游企业战略联盟	111
第 5 章 旅游企业连锁经营发展战略	121
5.1 旅游企业连锁经营概述	123
5.2 旅游企业连锁经营的方式	128
5.3 旅游企业连锁经营的管理系统	142
第 6 章 旅游企业多元化经营发展战略	147
6.1 旅游企业多元化经营概述	148
6.2 旅游企业多元化经营的条件	156

6.3 旅游企业多元化经营战略要点	161
第7章 旅游企业品牌建设战略	171
7.1 旅游企业品牌定位	172
7.2 旅游企业顾客价值的创造	181
7.3 旅游企业品牌传播	188
第8章 旅游企业职能管理战略	199
8.1 旅游企业制度与组织变革战略	200
8.2 旅游企业财务与资本经营战略	206
8.3 旅游企业人才利用与开发战略	215
第9章 旅游企业战略实施基础管理	229
9.1 旅游企业信息管理	230
9.2 旅游企业制度管理	239
9.3 旅游企业精神管理	241
第10章 旅游企业战略实施控制体系	255
10.1 旅游企业战略实施的控制主体	256
10.2 旅游企业战略实施的控制机制	261
10.3 旅游企业战略实施的评价体系	267
参考文献	276

旅游企业战略管理导论

本章要点

- 旅游企业的特征
- 旅游企业战略的基本思考
- 旅游企业战略管理的原则
- 旅游企业战略管理的基本框架
- 企业战略管理理论的发展历程

引例：开元旅业集团的发展战略

开元旅业集团（以下简称“开元”）是一家集饭店、房地产、工业于一体的企业集团，在 20 年的发展过程中，得益于清晰的战略思路，从一个县级宾馆发展成中国民营企业 500 强之一。

（1）原始积累，低成本扩张。开元发展的第一个阶段是以利润为导向的原始积累，这也是开元的战略准备阶段。开元的低成本扩张主要选择在行业不景气，同类企业急于退出市场时进行。1991 年，开元的母体酒店萧山宾馆，以低成本参股管理了当时亏损严重的之江宾馆（接管后更名为杭州之江度假村）。1994 年，以萧山宾馆为主体的萧山开元旅业总公司收购广电大楼，进一步扩大了萧山宾馆的经营面积与范围。1996 年，开元又和浙江省工商信托投资公司签订参股投资并全权管理红宝石宾馆的合同，并将红宝石宾馆改名为杭州阳光休闲山庄。1998 年，开元又成功收购萧山供销商业总公司部分土地与房产和凯星西装厂的全部房产和土地，建了保龄球馆和美食娱乐城。同年，又并购萧山商业大厦，改名为萧山开元城市酒店。所有这些低成本扩张，为开元的进一步发展奠定了坚实的基础。

(2) 稳步发展, 多元化经营。多元化是企业发展到一定阶段时做大做强的一种基本路径。20 世纪 90 年代中期, 开元开始了多元化经营的步伐。1994 年, 以萧山宾馆为主体的萧山开元旅业总公司成立。1995 年, 公司组建了萧山开元旅游公司、杭州之江清洗有限公司和开元装饰工程公司。此外, 开元还组建了酒店用品公司、配送中心等酒店配套服务企业和部门, 构筑了统一完善的后勤服务体系。这些围绕酒店业的纵向多元化, 不仅为开元的酒店从筹建到运营提供快捷、高质量的服务, 同时还为开元开辟了新的盈利方式。90 年代末, 中国的城市化进程开始加快, 开元敏锐地感觉到中国的房地产业新一轮的高潮即将来临。1998 年, 开元正式进入房地产领域。2001 年, 开元适时地将战略调整为“依托集团的综合管理和投融资平台, 以酒店业为主导产业, 塑造强势品牌, 实施连锁化经营; 积极发展房地产业, 形成具有竞争力的房地产业务特色, 实施产业互动”。在成功进入酒店与房地产业后, 为了保证企业的持续发展, 开元又着手种子产业的培育。2004 年, 开元创办了浙江开元新墙体有限公司。2006 年, 加气混凝土生产线正式投产, 为集团优化产业结构、保证持续稳定的发展提供了坚实的基础。

(3) 强势出击, 资本化运作。经过早期的原始积累、多元化的稳步发展时期后, 开元开始进入资本化运作的快速发展阶段。90 年代后期, 开元采取参股的方式进入宁波, 利用收购的方式进入台州, 通过租赁的方式进入宁波的宁海。之后, 开元开始在全国布点, 采取复合地产(自建)的方式进入上海、徐州、开封等地, 并通过合资与收购方式, 进入北京。当然, 要想进一步做强做大, 战略合作是必由之路, 2008 年, 开元旅业集团与美国凯雷集团实现了成功合作, 凯雷集团投资 1 亿美元入股中国开元国际酒店管理公司, 获得其 40% 的股份。这无疑增强了开元酒店业的资金实力, 进一步加快了开元旅业的发展步伐。

资料来源: 根据邹益民等著《企业持续发展的基本法则》(北京, 旅游教育出版社, 2008) 中“企业发展, 战略引路”一文改编而成。

开元旅业集团的成功经验表明: 思路决定出路, 战略照亮未来; 战略方向正确, 才能走得更远。企业战略是企业全局性、长远性和决定性的发展谋划, 企业战略管理是企业发展的重中之重。然而, 要有效实施战略管理, 首先必须掌握旅游企业的特征, 明确战略管理的内涵, 掌握战略管理的基本框架。

1.1 战略管理理论的发展

战略理论起源可追溯至公元前 360 年我国军事学家孙武撰写的《孙子兵法》与几乎同时期的古希腊的军事战役。“战略”一词源自希腊语“strategos”, 由“军队”与“领导”两个词合成而来, 其内涵是“将军指挥军队的艺术”。因此, 战略原先是一个军事术语, 是指配置资源以占据有利位置的整体计划, 与赢得整个战争有关。但商场毕竟不同于战场, 战争的目的通常是利用优势击败敌人, 而企业战略管理的

目的很多时候并不需要采取这一“你死我活”的激烈竞争行为，大多数企业的发展需要基于行业的良性竞争，追求产业链条上各主体共存共荣的同时，限制过度、过激的竞争手段。

企业战略管理的理论体系是随着西方企业管理理论的发展而逐步形成的。但直到20世纪初期，才真正出现企业战略管理思想的萌芽，此后就有研究者与企业经营者开始从组织与环境的匹配角度思考企业的生存与发展问题。从企业战略管理的理论发展沿革上看，大致可分为三个阶段，即早期战略思想阶段、古典战略理论阶段，以及竞争战略理论阶段。^①

1.1.1 早期战略管理理论

20世纪初至50年代末为早期战略思想阶段。早期出现的战略思想虽然缺乏系统性，但为60年代以来各种战略流派的发展提供了一些思想借鉴。在实践上，表现为企业经营者对财务预算计划、长期计划技术的重视。20世纪初期，亨利·法约尔(Henri Fayol)对企业内部的管理活动进行整合，提出了管理的五项职能，即计划、组织、指挥、协调、控制，其中计划职能是企业管理的首要职能，可以说是最早出现的战略思维。巴纳德(Barnard, 1938)在《经理人员职能》一书中，首次把战略概念引入管理领域，认为管理和战略是与领导人有关的工作。此外，他还提出组织与环境相适应的观念。这种关于企业组织与环境相匹配的理念成为现代战略分析方法的基础。

第二次世界大战之后，一批美国的企业和组织，为了适应技术、经济和组织等的快速发展，开始应用长期计划技术，并认识到确定组织目标、制定战略计划、配置资金预算(资源)对企业实现预期增长目标的必要性。长期计划作为设计发展取向、制定行为措施的一种机制，对当时企业追求财务目标、控制财务预算提供了有效的工具。但随着组织环境的变化，长期计划技术由于面临外部未来的不可预期以及内部问题的不确定，其实用价值越来越打折扣。长期计划技术的缺陷主要在于两个方面：一是技术系统内部主要根据过去的销售趋势来计划未来，而忽视对外部的经济、技术和社会变化的分析，以及对竞争者行为的分析。二是从外部看，60年代之后，市场竞争的加剧，增长速度的相对放缓，以及同行之间对市场份额的争夺越来越激烈等，导致企业外部环境的日益不稳定，企业面临不可预测的机遇和挑战。由此，给企业的计划制定带来困难，它们不能再局限于从消除计划和现实之间差距的视角来设计战略，而把战略重点转移到考虑市场的多变性、需求饱和性和资源约束性等问题上来，而这些问题都不能从原先的长期计划技术中找到答案。

1.1.2 古典战略管理理论

60年代至80年代初为古典战略理论阶段。企业战略管理作为一个相对完整理

^① 参见魏江：《企业战略管理——理论、方法与案例》，杭州，浙江大学出版社，2003。

论体系的出现,是在 20 世纪 60 年代。随着企业战略理论研究与企业经营实践的发展,在 60 年代至 80 年代初期,出现了战略研究的第一个热潮,产生了多种战略管理的理论流派。在这个阶段,各种研究流派有一定的共性,如以组织与环境间的关系作为研究的立足点;战略是企业产品或业务的组合;组织结构必须围绕战略作出相应的变革;企业战略管理主要是高层管理者的工作等。这些都为战略管理成为一门重要的管理学科奠定了基石,并为战略管理的进一步研究提供了多种视角。

由于市场竞争特点的变化,60 年代之后,企业为了避免单一经营中存在的市场增长放缓和竞争加剧所带来的风险,开始走上多元化经营的道路。高层管理人员不得不去学习管理多种业务组合的经营方式,于是,战略管理的概念开始取代长期计划技术。安德鲁斯(Andrews)是最早对企业战略进行研究的学者之一,他将战略划分为四个构成要素,即市场机会、企业实力、个人价值观与渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素,公司实力和个人价值观与渴望则是企业内部因素。同一时期,美国学者安索夫(I. Ansoff)提出了“战略四要素”说。1965 年,安索夫出版了《公司战略》一书,这是第一本有关战略的著作。从此以后许多学者积极地参与企业战略的理论研究,形成了多种不同的学派。

亨利·明茨伯格等根据理论基础、研究方法与研究角度的不同,把古典战略理论阶段的众多流派概括为十大流派,即设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派(见表 1—1)。这十大流派分别从不同角度反映了战略形成的客观规律,相互补充,共同构成较为完整的战略理论体系,为理论研究者与战略决策者提供了极为系统的战略发展历史线索。

表 1—1 古典战略理论阶段的十大流派

流派名称	主要观点
设计学派	战略形成是一个有意识的、深思熟虑、概念作用的过程。
计划学派	战略形成是一个受控、规范、正式的过程。
定位学派	战略形成是一个分析、定位的过程。
企业家学派	战略形成是一个直觉、远见、预测的过程。
认知学派	战略形成是一个心理作用的过程。
学习学派	战略形成是一个学习、应急的过程。
权力学派	战略形成是一个相关利益者之间协商、妥协的政治过程。
文化学派	战略形成是一个集体思维的过程。
环境学派	战略形成是一个对环境进行反应的过程。
结构学派	战略形成是一个转型的过程。

资料来源:亨利·明茨伯格等:《战略历程:纵览战略管理流派》,北京,机械工业出版社,2002。

1.1.3 竞争战略管理理论

20 世纪 80 年代以来为竞争战略理论阶段。随着企业战略理论和生产经营实践的发展,战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争层面,到了 70 年代后期,复杂多

变的环境使西方发达国家的企业认识到规模扩张与盲目多元化的危害,转而重视企业竞争力,于是实践界逐渐把战略问题焦点转移到如何从竞争中获得优势上来,理论界也将企业竞争战略理论置于学术研究的重要地位,从而有力地促进了企业竞争战略理论的发展。在这样的背景下,企业竞争战略理论涌现了三大主要战略思潮:行业结构学派、战略资源学派和核心能力学派。

1. 行业结构学派

哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授利用产业组织理论的“结构—行为—绩效”模式,为战略理论的发展作出重大贡献。该模式的本质是一个行业的结构决定该行业内部的竞争状况,并为公司的经营活动设置了背景,即其战略。行业结构力量决定该行业的平均利润率。迈克尔·波特创造性地建立了“五力竞争模型”,并提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本战略,即成本领先战略、差异化战略、目标集中战略。行业结构学派使选择有吸引力的行业成为竞争战略的中心,但该模式过于强调行业状况对战略的影响。

2. 战略资源学派

战略资源学派认为,战略管理的主要内容是如何培育企业独特的战略资源,以及最大限度地开发战略资源的优化配置能力。战略资源观的出现使战略思考从企业外部转向了企业内部。杰伊·巴尼(Jay Barney)把资源定义为企业的资产、知识、信息、能力、特点和组成程序。罗伯特·格兰特(Robert Grant)是以资源为基础的战略理论流派的代表人物,他把资源看成是利润率的基础,并提出一个基于资源的战略分析框架,包括识别资源、识别与评估能力、评估获得租金的能力、制定战略、识别资源差距与开发资源基础等步骤。^① 战略资源学派把企业看成具有不同适用性的各种资源的集合,将目标聚焦于企业资源禀赋与关键要素上,并据此阐释企业之间的差异性与竞争优势。它们认为战略的成功取决于专门化资产的积累,并通过创造业务单元来开发利用资源,使战略资源与市场机会相互匹配。

3. 核心能力学派

核心能力学派认为,现代市场竞争与其说是基于产品、价格与品牌的竞争,不如说是基于核心能力的竞争。普拉哈拉德和哈梅尔(Prahalad & Hamel)从能力观层面提出了核心能力理论,指出核心能力是组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。^② 核心能力的发展是一个整合过程,能够把企业的许多创新行动构成一个有机整体,并渗透到企业的众多产品或服务中。随后,哈梅尔和黑内(Hamel & Heene, 1994)、福斯和克努德森(Foss & Knudsen, 1996)等提出了一种新的竞争范式——基于核心能力的竞争战

① 参见罗伯特·格兰特:《公司战略管理》,北京,光明日报出版社,2001。

② C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, May-June: 79-91.

略。核心能力学派强调根植于公司的所有专业知识、共同经验,以及管理层对其运筹帷幄的重要性,强调企业持续竞争的源泉与基础在于识别、培育与构建核心能力,激烈的竞争态势要求企业具有比竞争对手更卓有成效地从事生产经营活动与解决各种难题的能力。

综上所述,20世纪70年代末之前的战略研究主要侧重于企业外部环境分析。80年代之后,无论是行业结构分析,还是企业资源理论或企业能力理论,其研究重点都在企业竞争方面,西方经济研究领域与管理研究领域始终都将企业竞争理论置于重要位置(见表1—2)。从90年代初开始,战略研究焦点从企业外部环境因素转移到内部因素,越来越多的研究人员将企业内部的资源与能力看作企业长期发展的保证与竞争优势的源泉。但是近年来的企业实践证明,过分强调企业竞争的结果往往造成多方受损。对市场份额的过分强调,可能把最差的顾客群体吸引进来,而同时又忽视了如何同现有最佳顾客群体增进关系。因此,部分研究者正从合作、学习、网络化、顾客等方面进行战略研究。

表 1—2 企业战略研究的演化

时期	战略研究焦点
20 世纪 60 年代至 70 年代末	企业长期计划、企业战略规划制定 强调企业外部环境或扩张战略
20 世纪 70 年代末至 80 年代末	竞争战略:从行业层面寻求竞争优势 方法——行业结构分析:五力竞争模型、价值链或成本结构分析
20 世纪 90 年代初至 21 世纪初	竞争战略:从企业内部寻求竞争优势 方法——企业内部资源或能力分析
近年来	部分研究者从合作、互动、学习、网络化、顾客等方面进行战略研究

1.2 旅游企业与旅游企业战略

旅游服务是经济社会中提高生活质量的至关重要的因素,社会经济发展、收入水平提高、城市化进程加快为旅游业的发展奠定了基础。在旅游业市场竞争日趋激烈的趋势下,为增强我国旅游企业的竞争力,旅游企业就必须审视自身所处的竞争环境,对经营战略的基本要素、基本使命与基本思路进行设计。

1.2.1 旅游企业特征

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、饭店、餐馆、景区景点、旅游交通、旅游商店等企业。旅游企业与其他类型的企业一样,具有经营上的自主性、组织上的完整性、经济上的独立性以及对外关系上的法人地位等基本条件,但旅游企业也具有自身的一些特征。

1. 旅游企业的管理特征

旅游企业管理, 包含经营与管理两个层次。经营与管理是一对既有联系又有区别的范畴。经营是商品经济特有的范畴, 是企业经济活动的反映。它以市场为对象, 以商品生产和交换为手段, 是使旅游企业的内部条件与外部环境达到动态平衡的一系列有组织经济活动。管理则是劳动社会化的产物, 它适用于一切组织。它是企业管理者对拥有和能够支配的人力、物力、财力、信息、时间等各种资源所进行的一系列有组织的活动。但是, 经营与管理又是密不可分的, 它们不仅统一于企业的业务活动, 而且互相渗透。所谓旅游企业经营管理, 就是指管理者为了有效地实现企业的目标, 根据企业所处的经营环境, 遵循一定的原则, 运用一定的方法, 对企业所拥有的人、财、物等资源进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制、激励等一系列活动的总和。旅游企业的管理特征主要包括五个方面:

(1) 超前性

旅游需求是一种非基本需求, 即不同于人们日常的衣食住行等基本需求, 具有较强的替代性与季节性。当地的经济和旅游的发展态势将决定旅游企业的发展水平。所以, 旅游企业管理必须具有高度的预见性和先进性, 正确把握当地经济与旅游的发展趋势, 制定科学的经营战略和策略。同时, 必须注意去引导消费, 创造需求, 以领导消费新潮流。

(2) 服务性

旅游企业提供的商品是由固定的有形设施组成的特殊产品, 不能作为物的形式而离开服务独立存在。各种商品必须通过服务人员按照服务标准、服务程序和服务方法, 满足顾客的要求。因此, 旅游企业服务管理的优劣, 直接决定了顾客对产品的满意程度。服务管理不仅是旅游企业管理中的重头戏, 也是旅游企业管理的重要特色之一。

(3) 整体性

旅游企业的对客服务是一种多部门、多功能协同的服务, 是系统的整体服务。比如, 一位顾客从抵达饭店开始到离开饭店, 要求管理必须具有整体效果, 不能在一个环节、一个小的过程中出现纰漏, 不能出现管理上的漏洞或死角, 导致顾客的不满。因此, 旅游企业管理必须着眼于本身的系统性、整体性, 正确处理整体与部分、部分与部分之间的相互关系, 严密、系统地实施管理, 以取得最佳的整体管理效益。

(4) 时效性

旅游企业提供的产品产量具有相对固定性。例如, 一家饭店共有 400 间客房, 即使租房的顾客再多, 也只能提供 400 间客房; 反之, 若一家饭店有 400 间客房, 某一天只出租了 250 间, 尚有 150 间, 这 150 间空客房不像一般商品那样, 可以储存起来留待后用。此外, 旅游目的地一旦开发, 其容量与运营成本就相对固定。若没有足够的游客量, 那么再怎样实施管理也没有用, 其损失已不可弥补。因此, 旅游企业管理必须更加注重时效, 向每一天、每一时、每一刻要效益。

(5) 多变性

旅游产业是以人为中心的行业, 而人是最易变的因素。旅游企业的顾客来源和