



付 卉
程亚宁◎编著
刘 颖

跨国旅游企业 管理

The management of transnational
tourism enterprises

中国文史出版社

Z590.65
20142

阅 览

P1



付 卉
程亚宁◎编著
刘 颖

跨国旅游企业 管理



The management of transnational
tourism enterprises

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国旅游企业管理 / 付卉, 程亚宁, 刘颖编著. —
北京: 中国文史出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5034-4342-8

I. ①跨… II. ①付…②程…③刘… III. ①国际旅
游—旅游企业—企业管理 IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 243546 号

责任编辑: 罗英 贾志远

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址: 北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编: 100811

电 话: 010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010-66192703

印 装: 北京天正元印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 15

字 数: 210 千字

版 次: 2014 年 1 月北京第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

文史版图书, 印装错误可与发行部联系退换。

目 录

CONTENTS

第一章 跨国旅游企业管理概述	1
第一节 跨国旅游企业概述	1
第二节 跨国旅游企业管理概述	17
第三节 跨国旅游企业经营的特征	22
第四节 跨国旅游企业经营的表现形式	34
第二章 跨国旅游企业外部环境	41
第一节 跨国旅游企业外部环境概述	41
第二节 东道国环境分析	55
第三章 跨国旅游企业内部环境	82
第一节 跨国旅游企业的内部环境概述	82
第二节 跨国旅游企业内部分析的内容与方法	95

第四章 跨国旅游企业营销管理	108
第一节 跨国旅游企业营销管理概述	108
第二节 跨国旅游企业目标市场策划	118
第三节 跨国旅游企业营销组合	127
第四节 跨国旅游企业的内部营销	152
第五章 跨国旅游企业组织管理	158
第一节 跨国旅游企业组织结构	158
第二节 跨国旅游企业组织结构管理体制	169
第六章 跨国旅游企业人力资源管理	175
第一节 跨国旅游企业人力资源管理概述	175
第二节 跨国旅游企业员工的培训与激励	193
第七章 著名跨国旅游企业案例分析	206
第一节 德国途易集团	206
第二节 英国托马斯·库克集团	211
第三节 美国运通集团	215
第四节 日本交通公社集团	219
第五节 香港香格里拉酒店集团	224
参考文献	228

第一章

跨国旅游企业管理概述

第一节 跨国旅游企业概述

自从1845年Thomas Cook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。随着旅游业的发展以及跨国旅游的增加，跨国旅游企业也在剧增。不仅西方发达国家增加了大量的跨国旅游企业，发展中国家也正在扶植、发展本国的跨国旅游公司，借以促进本国经济的发展。要讨论跨国旅游企业的管理问题，必须从了解跨国旅游企业的一些基本概念入手。

一、跨国旅游企业的形成

第二次世界大战以后，随着大众旅游的迅速崛起，世界旅游业得到了前所未有的发展。特别是最近十年来，伴随着世界经济和服务贸易的发展，作为旅游业重要组成部分的跨国旅游无论是在人数还是在收入方面都达到了空前的规模。根据世界旅游组织（WTO）

的统计, 2004 年跨国旅游人数已达 7.63 亿人次, 跨国旅游收入高达 6303 亿美元 (不包括国际机票费), 分别是 1950 年的 30 倍和 300 倍。旅游业在世界经济和国际贸易中的地位得以迅速提升。世界旅游理事会 (WTTC) 在《旅游业与世界经济——世界旅游理事会 1996 年研究报告》中, 从就业、工资、总产出、居民支出、投资、政府支出、外贸和税收等方面对旅游业在世界经济中的地位和作用进行了综合研究, 研究结论进一步验证了其在 1992 年年度报告中提出的旅游业已经成为世界上最大产业的论断。世界旅游组织 (WTO)、世界贸易组织 (WTO) 和国际货币基金组织 (IMF) 公布的关于世界出口收入方面的统计结果表明, 1998 年跨国旅游出口收入达 5320 亿美元, 居于各类出口商品和服务的首位。世界旅游组织 (WTO) 的研究结果同时表明, 对许多国家来说, 跨国旅游是其不可或缺的甚至是最主要的外汇收入来源。

与此同时, 伴随着我国对外开放的不断扩大和经济的持续发展, 我国的跨国旅游也保持了良好的发展势头。2004 年, 我国入境旅游者已达 109030 万人次, 旅游外汇收入 257 亿美元, 位居世界第七位。同年我国出境旅游者达 2885 万人次。我国跨国旅游的发展规模确立了我国作为亚洲旅游大国的地位。

跨国旅游的持续发展为跨国旅游企业的形成提供了良好的外部环境, 而旅游产品的特点更成为跨国旅游企业经营的重要驱动力。具体说来, 跨国旅游企业的形成与以下三个条件相关:

1. 旅游产品的特点为跨国旅游企业的形成提供了市场条件

与一般制造业产品不同, 旅游产品的空间流通走向是消费者/旅游者趋向于生产者/目的地, 而且消费者自身的文化背景在相当大的程度上决定着他的消费行为模式和消费结构。显然, 与旅游目的地相比, 旅游客源地的旅游企业更加熟悉自己的旅游者; 从寻求

安全的旅游心理出发,我们也可以推导出客源地的旅游者更愿意与他们本国的经营者打交道这一明显的结论。与发展中国家相比,旅游客源产生地的旅游业经营者一般不存在资本短缺的问题,旅游业中的一些子行业如饭店业、民用航空业等本身就是资本密集型的行业;相反,受国内旅游市场饱和、经营成本上升的影响,它们相对剩余的资本一直在寻找利润最大化的出口。那些拥有大型旅游企业集团或著名跨国公司总部的发达国家或地区,理所当然地成为国民经济增长的发展中国家的主要投资来源。

2. 跨国公司投资自由化为跨国旅游企业经营的形成提供了货币资本条件

随着全球经济一体化进程的加速,世界各国经济发展战略越来越倾向于开放模式,贸易和投资政策日趋自由化;区域经济一体化也促进了大量区内与区间的投资;跨国公司和国际生产一体化网络的形成对跨国投资更是产生了强烈的刺激作用。在此过程中,不同国家和地区间资本增值条件的差别促使跨国公司的资本总是向资源要素能够发挥最大效益的地方流动。可以说,跨国公司总部已经成了跨国资金的集约投资极和资源要素的集约配置极。在这一背景下,旅游发达国家内部竞争激烈、出境旅游不断增长的市场结构和存量不断增加、回报率增长速度日趋下降的资本结构,都从其内部加快了旅游企业的国际化进程,以回应由上述背景产生的市场获利机会。

3. 国际服务贸易自由化是跨国旅游企业经营的宏观经济条件

由于经济、政治、社会和文化等方面的原因,旅游业的国际市场进入壁垒,特别是非关税壁垒一直是制约旅游企业国际化发展的最主要障碍。但是国际社会,特别是旅游发达国家一天也没有停止消除这些障碍、最终走向自由贸易的努力。从1986年10月27日开

始，历经近十年的谈判，最终于1994年4月15日签订的《服务贸易总协定》（GATS）就是这一努力的结果。尽管《服务贸易总协定》中尚未有若干例外条款为发展中国家的旅游市场保护提供了回旋余地，但是，由包括中国在内的各起草国与创始方明确认定的“市场准入”、“透明度”、“最惠国待遇”、“国民待遇”以及“发展中国家更多参与”等原则会使包括旅游业在内的跨国服务贸易自由化的进程趋于加速发展。

目前，我国已经加入包括《关税及贸易总协定》（GATT）和《服务贸易总协定》（GATS）在内的世界贸易组织（WTO）。包括旅游业在内的服务业面临市场开放的巨大压力，同时也面临着在更大的范围内和更宽松的环境中参与国际竞争的良好机遇。在此情况下，对于跨国旅游企业的经营管理的研究有助于我国的旅游企业在充分吸收发达国家经验的基础上，更加有力地应对市场开放和参与国际竞争。

二、跨国旅游企业的概念及类型

要了解跨国旅游企业，首先要了解旅游企业。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，使得人们对旅游企业的概念也有不同的理解。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。所谓的跨国旅游企业是指进行跨国经营的旅游企业。

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。跨国旅游企业也就是为人们外出旅行提供产品和服务的跨国经营企业。本书中的跨国游企业采用的是广义的旅游企业定义。广义的跨国旅游企业除了传统的进行跨国经营的旅行社、旅游饭店、旅游景点和旅游交通之外,还包括进行跨国经营的餐饮服务、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,可以将其分为跨国经营的旅游供应商、旅游运输商和旅游中间商三大类。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。

三、跨国旅游企业的发展趋势

(一) 跨国饭店

跨国饭店在旅游供应企业中占很大比重,也是跨国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,跨国饭店业的发展呈现以下趋势:

表 1—1 主要饭店连锁集团的品牌划分

连锁饭店	客房数 (04/03/02)	饭店数 (04/03/02)	品牌细分
洲际集团 InterContinental Hotels Group (England)	534202 536318 514873	3540 3520 3333	InterContinental; Crowne Plaza; Hotel Indigo; Holiday Inn; Hol- iday Inn Express; Holiday Inn Select; Holiday Inn SunSpree; Holiday Inn Garden Court; Staybridge Suites; Candlewood Suite; Nickelodeon
圣达特 Cendant Corp. (USA)	520860 518747 536097	6396 6402 6513	Day Inn; Howard Johnson; Knights Inn; Super 8; Travelo- dge; Villager Lodge; Wingate Inn; Ramada; Amerihost Inn
马里奥特 Marriott International (USA)	482186 490564 463429	2632 2718 2557	Residence Inn; Conference Cen- ters; Marriott Hotels & Resorts; Renaissance Hotels; Courtyard; Fairfield Inn; TownePlace Suites; SpringHill Suites; Marri- ott Vacation Club
雅高集团 Accor (France)	463427 453403 440807	3973 3894 3829	Sofitel; Novotel; Mercure; Ibis; Etap; Formule 1; Red Roof Inns; Motel 6; Studio 6
精品国际 Choice Hotels International (USA)	403806 388618 373722	4977 4810 4664	Clarion; Comfort Inn; Comfort Suites; Quality; Sleep Inn; Ma- inStay Suites; Econo Lodge; Rodeway Inn
希尔顿饭店公司 Hilton Hotels Corp. (USA)	358408 348483 337116	2259 2173 2084	Conrad Hotels; Doubletree; Em- bassy Suites Hotels; Hampton; Hilton Hotels; Hilton Garden Inn; Homewood Suites

续表

连锁饭店	客房数 (04/03/02)	饭店数 (04/03/02)	品牌细分
最佳西部 Best Western International (USA)	309236 310245 308911	4114 4110 4064	Best Western
喜达屋集团 Starwood Hotels & Resorts Worldwide (USA)	230667 229247 226970	733 738 748	Four Points; Luxury Collection; St. Regis; Sheraton; W Hotels; Westin

资料来源: Hotels 杂志和各集团网站

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,大型的连锁跨国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 名的跨国饭店集团的房间数都超过了 40 万间,饭店数均超过了 2200 家。表 1—1 是主要连锁饭店的详细信息。

2. 品牌细分化。在没有实行品牌细分之前,每家饭店发展初期的市场定位不同,在顾客心目中已经形成了一定的印象。然而,在进行连锁经营的时候,跨国饭店往往会针对不同的顾客群提供差别很大的产品,如果仍然使用原来的品牌,就会严重模糊顾客对饭店形象的认知。许多饭店连锁集团采取在不同的细分市场采用不同品牌的品牌细分战略,每一类饭店都有自己独特的品牌和标志,同联号内其他类型的饭店区分开来。这方面比较典型的例子是假日集团,20 世纪 80 年代,受 Inn 词义本身的限制,假日最终将其饭店细分为六大类,见表 1—2。

表 1—2 20 世纪 80 年代假日的品牌细分

品牌名称	细分市场
假日旅馆	中档市场
大使套房与皇家大饭店	停留时间较长的公务旅游市场
汉普顿	中低档
假日皇冠广场	四星级以上的豪华饭店
居家饭店	全套房饭店，商务客人
哈拉饭店	博彩客人

资料来源：www. holiday - inn. com

近十几年来，在饭店所有的细分品牌中，经济型饭店发展迅速。如 1987 ~ 1998 年，美国经济型饭店数量从 42 万多间增加到 72 万多间，增长了 73.8%，而同一时期，高档饭店的增长只有 26.4%。许多大型饭店联号为了进入经济型饭店这一细分市场，对主要的经济型饭店进行了并购。如雅高兼并了汽车旅馆 6 (Motel 6) 和红屋顶客栈 (Red Roof Inns)，圣达特兼并了天天客栈 (Days Inns) 和超级汽车 8 (Super8)。假日快线、汉普顿客栈、宜必思、仙境 (Fairfield Inn)、旅行饭店主 (Travelodge)、舒适客栈 (Comfort Inn) 等都是经济型饭店品牌。

3. 通过并购进行扩张越来越普遍。20 世纪 70 年代以来，各个饭店公司通过收购和兼并来获得更大的市场份额已经成为饭店业中的一个重要趋势。首先，通过兼并和收购形成了一批规模巨大、实施多样化经营的连锁集团。世界排名前十位的饭店连锁集团如圣达特、雅高等基本都是通过一系列的并购活动不断得到发展壮大的。其次，收购兼并的金额越来越大，据不完全统计，1987 ~ 1999 年，饭店业兼并收购的金额超过 10 亿美元的收购案就超过 18 例，其中 1998 年喜达屋收购 IT Corp. 涉案金额达 102 亿美元。此外，跨国收购增加，收购兼并成为大企业进入某一地区的重要手段。

4. 国际化经营程度越来越高。虽然饭店业的国际化步伐从第二次世界大战后才开始,但发展速度却非常惊人。2004年,洲际集团已经在世界上100个国家管理饭店。表1—3是饭店业国际化的基本数据。

表1—3 跨国化程度最高的饭店集团公司

饭店集团	国家数	
	2004年	2003年
洲际集团	100	100
雅高集团	90	90
喜达屋	82	83
最佳西部国际集团	80	83
希尔顿集团公司	78	77
卡尔逊国际	70	66
马里奥特国际	66	68
Le Meridien Hotels & Resorts	56	55
Golden Tulip Hospitality/THL	47	40
圣达特	44	N/A
凯悦国际	43	38
精选国际	42	43
Rezidor SAS Hospitality	41	38
地中海俱乐部	40	40
途易	28	N/A

资料来源:根据HOTELS' Giants Survey 2004, 2005编制(N/A为资料不详)。

5. 越来越注重常住客奖励计划(FGP)。常住客奖励计划是20世纪80年代开始逐渐受到饭店青睐的一种营销方式。常住客奖励计划通常可以为饭店培养忠诚顾客,具体地说,具有以下作用:

- 第一,识别出常住客;
- 第二,有针对性地向常住客开展营销活动;

第三,为常住客提供奖励和提供服务;

第四,培养连锁饭店的知名度。

1986年6月,喜来登集团首次在全球范围内推出一项优惠常住客的活动——喜来登国际俱乐部,成为首家在全球范围内实施 FGP 的饭店集团。各个等级的饭店基本上都加入了常住客促销计划,如凯悦推出的“金护照”,马里奥特的“荣誉客人奖”(后改为“马里奥特奖”)以及希尔顿的“荣誉俱乐部”(Honours Club)都是高档饭店的代表。表1—4是喜达屋集团所做的关于各集团的 FGP 的比较。

(二) 跨国旅行社

1. 跨国旅行社从数量增长阶段进入质量增长阶段

世界旅行社在战后到20世纪90年代初,处于数量上的快速增长阶段。以美国为例,20世纪50年代,航空运输协会(ATC)指定的跨国旅行社949家,到1960年,发展到2939家。1973年底,跨国旅行社激增至8002家。从1973年起,每年以10%~11%的速度增长,1982年达到10000家,到80年代末,突破20000家。但是,随着旅行社对市场的渗透度的加大和市场竞争日趋激烈,进入20纪90年代以后,西方国家跨国旅行社的数量不但停滞不前,而且有下降趋势。旅游发达国家跨国旅行社数量的基本稳定,表明跨国旅游业在这些国家已经进入成熟期,跨国旅行社业的发展已经从粗放型的数量增长阶段进入了集约型的质量增长阶段。自20世纪90年代以来,旅游发达国家一般每十万人就拥有一家跨国旅行社或旅行社营业点。旅游发达国家旅行社在数量上已经能够保证市场的充分和有效渗透,或者说,已经基本能满足广大旅游者的跨国旅游需求。现在面临的问题是如何应对随之而来的竞争的加剧。

表 1—4 各个跨国饭店集团常住客奖励计划对比

常住客计划	Starwood Preferred Guest	Marriott Rewards	Hilton Honors	Hyatt Gold Passport	Priority Club Rewards
参加品牌	Westin Sheraton Four Points by Sheraton St. Regis Luxury Collection W Hotels	Marriott JW Marriott Renaissance Courtyard Fairfield Inn Residence Inn TownePlace Suites SpringHill Suites Ramada Ritz - Carlton	Hilton Doubletree Embassy Suites Hampton Inn Homewood Suites Conrad Hotels Hilton Garden Inn Scandic	Hyatt Park Hyatt Grand Hyatt Regency Hyatt Hawthorn Suites	Inter Continental Crowne Plaza Holiday Inn Holiday Inn Select Holiday Inn Express Staybridge Suites Candlewood Suites
全球参与的 饭店数量	超过 725 家	超过 2300 家	超过 2500 家	超过 200 家	超过 3400 家
涉及的 国家数量	大于 80	大于 60	大于 60	大于 40	大于 90
全球高尔夫 球场数量	超过 250 家	71 个	超过 50	20	N/A
全球度假 村数量	超过 135 家	超过 170 家	超过 70 家	超过 40 家	N/A

资料来源: www.starwood.com

2. 市场规模和企业规模不断扩大

市场规模的扩大表现在跨国旅行社营业额的快速增长上。例如,美国跨国旅行社的营业额在 1987 年到 1999 年之间,以年均 12.3% 的速度快速增长,12 年间翻了一番多,成长为一个年营业额达到 1430 亿美元的行业。跨国旅行社业在西方国家的国民经济发展中起到了越来越大的作用。

企业规模的不断扩大表现在跨国旅行社平均年营业额快速增长,从 20 世纪 80 年代末到现在,美国跨国旅行社的数量在行业中

所占的比重不断增加。从1989年到1999年10年间在旅行社总量趋于稳定的大环境下，美国年营业额在500万美元以上的跨国旅行社的数量增加了一倍多，在行业中所占比例急剧上升。此外，跨国旅行社营业额的增长幅度要大于数量的增长，例如1999年美国年营业额在500万美元以上旅行社的总营业额为828亿美元，占行业总收入的58%，而1997年这两个数字分别是680亿美元和54%。两年间，收入比重增加了4%，而数量比重只增加了0.9%，见表1-5。欧洲国家也呈现出类似美国越来越垄断集中的情形。如目前英国旅行社业已形成航空2000（Air 2000）、航空旅行（Air travel）及托马斯（Thomas）三大旅行经营商垄断80%市场份额的局面。

表1-5 美国年营业额在500万美元以上的旅行社数量及在行业中所占比例增长表

年度	1989	1991	1993	1995	1997	1999
个数	2734	3527	4218	4703	5618	5706
比例（%）	9.0	11.0	13.0	14.0	16.8	17.7

资料来源：旅游调研刊 (2002年第3期)

跨国旅行社所拥有的足够资源使它在旅游产品开发、旅游服务采购、旅游市场拓展、旅游接待以及资金、信息、人才和抵御风险等方面具有极大的优势，在经营中处于有利地位。因此，旅行社业的集中经营成为必然趋势，未来单体小旅行社在市场上的地位将会继续减弱。

世界上的主要经济发达地区都出现了一些巨无霸旅行社：如美国最大的旅行社运通公司2000财务年度的总营业额是236.75亿美元，其中旅游公司的营业额是146亿美元，从事旅游业的雇员为1.56万人；欧洲最大的旅游服务集团普鲁赛格（Preussag）2000财务年度的总营业额是219亿欧元（约合201亿美元），其中旅游业的营业额是105.6亿欧元（约合96.9亿美元），从事旅游业的雇员