

经济师中级旅游基础辅导-旅游企业经营战略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/262/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_262962.htm (一) 旅游企业经营战略

1. 旅游企业经营战略及战略管理的涵义 旅游企业经营战略，是指旅游企业为谋求长期的生存和发展，在外部环境和内部条件分析研究的基础上，以正确的指导思想，对旅游企业经营目标、经营方向、重大经营方针、策略和实施步骤作出长远的、系统的、全局的谋划。旅游企业经营战略管理是旅游企业制定和实施战略的一系列管理决策和行动，其核心问题是使旅游企业自身条件与环境相适应，求得旅游企业的生存和发展，达到旅游企业预期的目标。

2. 旅游企业经营战略的基本特征 旅游企业的经营战略具有四个主要特征：(1)全局性 旅游企业经营战略是以旅游企业的全局为对象，根据旅游企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是旅游企业的总体行动，追求的是旅游企业的总体效果。(2)长远性 旅游企业的经营战略，既是旅游企业谋取长远发展要求的反映，又是旅游企业对未来较长时期内如何生存和发展的统盘规划。虽然它的制定要以旅游企业外部环境和内部的当前情况为出发点，但它更着眼于未来的发展趋势，为了更长远的发展。(3)竞争性 旅游企业经营战略是关于旅游企业在激烈的竞争中如何创造竞争优势的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力，威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。所以，从本质上看，经营战略就是市场竞争的战略。(4)纲领性 旅游企业经营战略规定的是旅游企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路；以及所采取的基本行动方针、

重大措施和基本步骤，都是概括性的、原则性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

3. 旅游企业经营战略管理的内容

旅游企业经营战略管理内容主要有以下几个方面：

- (1) 规定旅游企业的使命 旅游企业使命是旅游企业经营的总方向、总目标、总特征和总的指导思想。旅游企业使命一般包括以下五个方面的内容：
 - 企业目的，特别是企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着的企业战略方向。
 - 企业定位，旅游企业要客观地评价自己的优劣条件，准确地确定自己的位置，制定竞争的基准。
 - 企业理念，即企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择。
 - 公众形象，即企业和社会公众中的影响。
 - 利益群体，即旅游企业内外部利益群体和个人的要求。
- (2) 内外环境分析 旅游企业要使经营战略具有科学性和指导性，就必须掌握旅游企业目前及将来的内外环境状况，并在此基础上判断旅游企业所面临的挑战与发展的机遇。
- (3) 战略目标与方针的制定 战略目标规定了旅游企业执行其使命时所预期的成果，是企业经营战略的具体化。战略目标，尤其是战略子目标(具体目标)表述应兼顾五个方面的基本要求SMART原则。
 - 首先是具体性(Specific)。
 - 其次是可衡量性(Measurable)。
 - 第三，可实现性(Attainable)。
 - 第四，相关性(Relevant)。
 - 第五，时间性(Timebound)。战略方针是指导组织行为的准则，它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。
- (4) 经营范围与重点的确定 旅游企业经营范围的确定，应遵循以下原则：
 - 集中优势原则。
 - 相对稳定原则。
 - 合理性原则。经营重点，是指在一定时期内，企业根据自己的经营范围所确定的资源的重点投向。为了实现经营目

标，必须确定企业的优势和劣势，从而找出影响企业目标实现的关键因素作为企业的经营重点。确立经营重点的方法，一般有以下三种：市场剖析法。比较排除法。专家诊断法。(5)战略方案的评价与选择在未来的经营领域里，可以有多种途径和方法，旅游企业必须对这些方案进行论证，以选择最优方案。战略方案的评价应符合下列原则：整体优势最大化。竞争优势最大化。(6)战略实施(7)战略控制与评价

4. 旅游企业经营战略管理的原则

- (1)适应环境原则
- (2)全过程管理原则
- (3)整体最优原则
- (4)全员参与原则
- (5)反馈修正原则

(二) 旅游企业经营战略环境与条件的分析

1. 旅游企业宏观经营环境的涵义

企业宏观环境，是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的社会力量，直接和间接影响企业的战略管理。

2. 旅游企业宏观经营环境的构成要素

主要因素有：企业宏观环境一般包括两大部分，即一般环境与经营环境。

- (1)政治法律环境 它是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面。对跨国经营企业来说，不仅应考虑本国的政治法律环境，也应考虑外国的政治法律环境。旅游企业研究经济环境，必须考虑下列主要方面：
整个国民经济的发展状况。总人口、人均收入与消费品购买力；产业结构的构成与发展；通货膨胀、价格的升降和货币的升值或贬值；利率的升降和信贷资金的松紧程度；经济基础设施；
- (3)技术环境；
- (4)社会文化环境；
- (5)自然环境。

3. 旅游企业行业环境各构成要素及基本内容

行业是企业生存发展的直接空间，也是对企业生产经营活动最直接发生影响的外部环境。分析行业环境主要应从以下几个方面着手：

- (1)行业定位 行业分工。 行业在生产过程中的

位 行业所作用的主要资源。 行业内部的企业数量结构。

行业的市场状况。一般表现在供求形势、需求分布、需求变动频繁性三个方面。(2)行业组织 (3)行业结构 在一个行业中，一般存在着以下几种基本的竞争力量： 现有竞争者。从理论上说，旅游企业之间的竞争有以下三种基本模式：第一，纯粹竞争抗衡模式。第二，纯粹垄断抗衡模式。第三，垄断竞争抗衡模式。如果说纯粹竞争与纯粹垄断描述是旅游企业之间抗衡的两种极端。 潜在竞争者。潜在竞争，一般是由新旅游企业加入本行业的竞争。潜在竞争的强度主要取决于以下因素：1)进入壁垒。2)预期的报复3)替代产品竞争者。4)购买者竞争力量5)供应者的竞争力。(4)行业动态 这包含三个方面： 行业的长期动态。 行业中竞争状况。 行业内竞争企业的战略。

4. 我国旅游企业目前所面临的环境及对企业管理的影响；

跨入21世纪，中国的旅游企业面临着新的环境，主要表现在以下三个方面：(1)日趋成熟的市场经济。自从我国改革开放以来，市场经济不断完善，因而，我们的旅游市场也日趋成熟。这主要表现在： 消费者日趋成熟。 市场竞争不断升级。 市场秩序日趋规范 (2)渐入佳境的知识经济 新的经济形态，必然会对旅游企业管理产生深刻的影响，其主要表现为： 管理指导思想转变。知识经济时代旅游企业管理的指导思想是可持续发展的思想。而知识经济是以无形资产投入为主的经济。知识、智力、无形资产的投入起决定性作用。无形资本，特别是知识资本成为旅游企业管理的重点，创造、培育知识资本成为旅游企业管理的主要职能。 管理内容与形式的改变 旅游企业管理方式的变革。知识经济时代的旅游企业管理则是以人为中心的管理

，其管理方式则是人本化的管理。(3)势不可当的全球经济加入WTO，一方面市场的空间增大了，将有利于我国旅游企业拓展海外业务，以便更充分地利用国内外两种旅游资源、两个旅游市场，优化旅游资源配置。同时，将有利于引进新的旅游企业运行机制，提高旅游企业的整体素质和竞争能力，从而实现与国际旅游业的全面接轨发挥积极意义。但入世的另一方面是，中国的旅游企业将面临进一步的挑战。我国旅游企业经过近二十年的发展，尽管在经营和管理上日益与国际接轨，取得了长足的进步。但是，与国外著名旅游企业集团相比，我国旅游企业竞争力明显不足，如体制不顺、机制不活、规则不全、规模狭小、产品类同、缺乏品牌、队伍滞后等。在优胜劣汰的竞争法则下，竞争力量弱的企业最终将被逐出市场的竞技场，失去生存的空间。

5. 旅游企业内部条件构成的基本要素；内部条件:

(1)旅游企业素质 所谓企业素质，是指在一定的条件下，企业内部总体机能所具有的生存和应变能力。企业素质主要取决于三个方面：一是企业建立地点和企业经营任务所要求的自然条件与社会经济条件之间的适合程度。二是企业的资金能力、设施能力、技术能力、组织机构、经营者及员工队伍、经营管理基础等经营能力同企业经营任务的相适应程度。三是相对于企业内部条件，企业的长短期经营战略、计划及经营活动的优劣程度。旅游企业素质强弱是通过企业经营力集中表现出来的。企业经营力，就是企业对包括内部条件及其发展潜力在内的经营战略与计划的决策能力，以及企业各种生产经营活动的管理能力的总和。

(2)市场营销能力 旅游企业的市场营销能力是适应市场变化，积极引导消费，争取竞争优势以实现经营目标的能力

。它是企业的决策能力、应变能力、竞争能力和销售能力的综合体现。旅游企业的市场营销能力主要体现在产品市场强度、销售活动能力、新产品开发能力和市场决策能力四个方面。

(3)旅游企业财务状况 旅游企业的财务状况主要体现在以下三种能力： 企业偿债能力。 企业资金周转状况。 企业盈利能力。

(4)旅游企业组织效能与管理状况 旅游企业管理组织所涉及到的内容较多，如组织结构、管理制度、接待业务管理能力、旅游企业文化等。

6. 旅游企业内部条件各构成要素的基本内容和指标

7. SWOT分析方法的内容及应用

SWOT矩阵是一种综合考虑与评价旅游企业外部环境与内部条件的各种关键战略要素，从而选择合适经营战略的分析工具。其中，S是指旅游企业内部的优势(Strengths)，S是指旅游企业内部的弱点(Weaknesses)，O是指旅游企业外部环境中的机会(Opportunities)，T是指旅游企业外部环境中的威胁 (Treats)。

内部优势与弱点分析侧重于旅游企业自身实力与主要竞争者的比较，而机会与威胁分析则侧重于外部环境的变迁及其对旅游企业现有与潜在影响上。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com