

DOI:10.3969/j.issn.1674-8131.2013.04.012

我国旅游业运营管理成功因素与路径选择*

孔令夷

(西安邮电大学 管理工程学院,西安 710061)

摘要:从基础资源论视角阐释我国旅游业竞争优势,构建旅游业广义资源集,运用德尔菲法揭示我国旅游业运营管理的 21 个相关成功因素,并建构六个层级 ISM 模型:政府管制政策、服务和管理创新能力、自然条件和地理条件处于最基础的第一层,对旅游产业运营战略目标实现具有最为关键性影响;基础设施设备利用率、价格水平、组织机构的战略匹配性、供应链管理能力和财务管理能力、新市场开拓能力位居第五层,对旅游产业运营战略目标实现具有最直接影响,但并非关键性影响。利用手段—目的链法,识别出旅游业运营管理的 5 个关键成功因素:政府管制政策、服务和管理创新能力、自然地理条件、人力资源开发及管理能力和服务能力及服务质量。应抓住 5 个关键因素,实现我国旅游业运营管理的路径优化,以提高产业运营绩效,实现运营战略目标,推动我国旅游业转型升级发展。

关键词:旅游业;运营管理;运营战略目标;相关成功因素;关键成功因素;解释结构模型;手段—目的链法;旅游企业;旅游资源集

中图分类号:F590;F062.9;F224.12 文献标志码:A 文章编号:1674-8131(2013)04-0098-10

一、引言

《国务院关于加快发展旅游业的意见》(国办发[2009]41号)(国务院,2009)与《中国旅游业“十二五”发展规划纲要》(国家旅游局,2010)相继出台,政府主导下的旅游产业作为现代服务业重要构成及新兴朝阳产业,保持快速增长,发展机遇宽广(戈冬梅等,2012)。各省、直辖市、自治区“十二五”规划纲要中都将旅游业确定为龙头支柱产业、重点发展的现代服务业,借助国家层面振兴旅游业的东风,励精图治地加快发展旅游业,以充分发挥其对于刺激内需、促进增长、优化结构方面的正向作用,积极带动地区社会经济整体发展,实现旅游强国的伟大战略目标。

旅游业发展具有渗透性、交融性、环保性、多样性的特征,消耗资源少,带动效应强,就业机遇广,综合收益优。回顾改革开放以来我国旅游业的发展演进,市场化改革绩效突显,取得了有目共睹的斐然成就:产业规模取得实质性扩张,产业架构日益完整,但是在一定程度上还存在以下问题:

一是旅游市场开发不均衡。旅游服务企业在单纯的经济利益导向下,过于注重国外旅游市场开发,轻视国内旅游服务供应。但是后者在旅游总收入中占据绝对高的比例。例如 2012 年陕西省旅游总收入 1 713 亿元,其中国内旅游收入 1 609 亿元,占 94%。还有,旅游企业主观臆断地划分旅游消费层次,只注重所谓“高旅游消费”的市场开发——会

* 收稿日期:2013-04-15;修回日期:2013-05-26

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目(12YJC790084)

作者简介:孔令夷(1977—),男,山东烟台人;副教授,西北工业大学管理学院博士研究生,在西安邮电大学管理工程学院任教,主要从事运营管理研究,Tel:18049087978,E-mail:kly@xupt.edu.cn。

议、休闲旅游等,而歧视观光游的普通游客,常常造成旅游资源低效过度开发和大量闲置浪费,比如一窝蜂式建造度假及娱乐设施。

二是运营管理系统落后。受计划经济的长期影响,目前,我国旅游企业管理体制依旧落后,政府干预频繁、严重,单极化发展的垄断格局依然明显。旅游地开发缺乏深入调研、长期规划、长效性科学管理及配套保护,直接导致旅游产品同质化严重、服务水平低、资源快速贬值或枯竭,难以可持续发展。

三是营销管理水平低。众多旅游企业的服务附加值较低,为争夺市场竞相降价,展开恶性竞争,粗放式经营及低水平扩张遏制了行业的良性发展。虽然部分旅游地资源能与国外著名景区(点)相媲美,具有同等水平的自然资源优势,但是因当地旅游企业仍停留在“推销”观念阶段,现代营销观念及手段匮乏,营销渠道及网络长期规划缺失,营销网点发展重量不重质;宣传促销及品牌意识淡薄,忽视品牌建设,难以树立良好的旅游地品牌形象,导致旅游产品及服务的国际认可度较低。

四是资本运作水平低。我国旅游产业化发展较晚,基础弱,底子薄;旅游企业经营规模有限,资金紧张,投融资渠道单一,战略联盟、资本运作及招商引资能力缺乏,致使无力投资更多新产品,限制资源的持续性、延伸性及深度开发,导致传统旅游地产品和服务严重过剩、竞争力低下。

五是配套性基础设施建设滞后或缺失。便利性已经日益成为旅游业竞争的新增优势,而旅游地大多位于山区、戈壁、沙漠、高原、盆地、森林、丘陵、港湾、偏远郊县或乡村等,自然条件恶劣,交通不便利,难以进出往来。这些不利条件本应该通过基础设施建设加以克服和缓解,但是限于各地经济条件,配套性基础设施建设滞后或缺失,还不能跟上旅游资源市场化开发的快节奏和进度。

随着我国城乡一体化进程加快,居民多元化旅游消费需求日益突显,为旅游业提供了黄金发展机遇,如何提高旅游业运营管理水平已成为全社会关注焦点。为了解决现存问题,打造内生型增长、竞争力强的旅游产业,提升其发展水平,推进其健康有序发展,对产业运营战略路径的研究显得尤为重要。纵览旅游产业诸多问题,本质上是运营系统问题。基于系统论视角,影响旅游业运营战略目标实现的因素较多,但是不能均一化处理,抓住关键者

事半功倍,因此基于关键成功因素来研究运营战略路径选择不但具有较高的理论价值,而且实践意义重大。

查阅相关文献,发现目前我国学者对旅游业的研究大多限于区域性、预测性、战略性、经营性及对策性研究,泛化现象较严重,或者注重于产业环境、结构、竞争及空间分析等,而对于影响旅游业发展的成功因素,尤其是关键成功因素以及相对应的运营战略路径研究尚显不足。以2013年4月1日为查询时点,在知网上搜索篇名含“旅游”和“关键成功因素”的文献,数量仅为1篇,可见现有研究没有深入系统地探讨我国旅游业发展相关成功因素的关联性及其重要性。关于旅游业运营战略的研究是多因素评价问题,识别其相关成功因素及关键成功因素常规统计方法无能为力(朱镇等,2008),而解释结构模型(Interpretive Structural Modeling,简称ISM)有助于分析的层次化、条理化 and 系统化。目前国内的ISM应用成果颇丰,但在旅游业方面的应用几乎是空白。本文将在描述旅游业资源集及其运营管理框架的基础上构建ISM,辨析我国旅游业运营管理的相关成功因素,并进一步用手段一目的链法分析其关键成功因素,进而有针对性地提出旅游业运营管理的战略路径及策略,指引我国旅游业科学发展,提升其竞争力。

二、旅游业资源与运营管理相关成功因素

资源基础理论是近代战略管理理论的主流研究范畴(Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, Rumelt, 1991)。企业获得竞争优势归因于内部资源而非外部环境,产生和保持资源差异性确保企业成功的诀窍(李垣等,2007)。20世纪90年代,资源观向能力论扩展(Prahalad et al, 1990),从顾客环境来进行企业战略管理的外部剖析,从资源因素、能力因素、组织因素、战略组合因素展开内部研究(石盛林等,2009)。战略设计能力、获取知识及长期学习能力成为竞争优势形成的源泉(杨华峰等,2008)。1996年,生态学引入战略管理理论,商业生态系统理论诞生(Moore, 1999)。结合广义进化论,演化重构及同步演化的战略管理前沿概念及思想相继出现(Laszlo, 2001)。种群生态学被用于剖析组织冲突、战略协同、商业生态系统演进(Daft, 1999),战略生态思维观的必要性已然凸显(钟耕深等,2009)。

虚拟企业理论的出现再一次丰富了企业资源观的内涵及外延(叶飞等,2005)。基于多边契约关系网、虚拟协调中心和社会信任网的虚拟企业运行机制趋于成熟(杨彩霞等,2009)。虚拟企业治理结构呈现模糊化、准消失化及无边界化特征(杨国亮,2010)。虚拟企业战略执行力对运营绩效起着显著的积极作用(李文强等,2011)。虚拟企业的功能之一就是确保各方分享成功合作收益(刘松等,2009)。虚拟化能增加系统负熵、有序化程度及运营效率,降低运营成本,是我国企业改革重组重要路径(田世海等,2011)。

传统旅游企业的内部资源能分享给别的企业加以利用,且受政府管制,反过来也能利用别的企业资源或政府管制政策资源,实现互利共赢(丁增稳,2010)。仅仅依赖于旅游企业内部资源,难以满足客户多变的需求,自身反应调整的速度很难赶上客户需求变化的速度。因此,旅游业应选择并实施以虚拟企业为基础的运营模式,从产业生态系统、网络经济、范围经济层面以及外部性出发,利用更广泛的内外部资源,即广义资源集,以实质性提升产业运营绩效。针对旅游产业属性及运营特征,本文对其广义资源集罗列如表1。

表1 旅游业资源集

类 型	广义资源集		
	狭义资源集		能力集
	有形资源集	无形资源集	
一般性	资金、土地、旅游地硬件设施、地理和自然条件、交通条件、设备、旅游用品、旅游服务、大型节事、节庆活动、物资、技术、人力资源、营销网络、独特运营技能	节假日制度、服务柔性、品牌形象、旅游地声誉、旅游组织结构、旅游地文化、旅游特色及主题、企业文化、领导者魅力、市场容量、客户满意度及忠诚度、景区价格水平、质量水平、企业制度、团队建设、资本运作	战略设计规划能力、旅游用品生产能力、成本管控能力、服务和管理创新能力、创造性鉴别能力、旅游资源开发能力、市场开拓能力(需求调研、促销等)、知识获取及长期学习能力、安全运营能力、旅游地资源及环境保护能力、文化遗产传承能力、人力资源管理能力、销售渠道合作能力、旅行社服务能力、旅游服务流程设计
战略性	关键旅游地开发权	政府管制、产业发展政策	组织变革能力、产业结构、企业治理结构

旅游业运营管理的实质应该是技术可行、经济合理基础上的资源高度集成管理,通常包括中长期规划设计、选址布局、产品服务开发、计划调度、营销、资金管控、决策等。资源管理又可以根据管理对象的不同划分为对人、财、物、信息的管理,即人力资源管理、资金管理、物资管理及信息管理,信息管理为前三者服务,四种管理需要协调并进。

总体来说,我国旅游产业资源归为国有资产,政府对国有资产行使所有权,也可以委托相关企业行使经营管理权。因此,旅游业的资源管理实际是二级管理,即企业掌管资源,政府管制企业。资源管理直接方是企业,间接方是政府。有些特殊资源会由政府直接掌控调配,比如旅游地开发权、旅游经营牌照许可、旅游景区定价权、旅游基础设施赞助权、大型旅游地节事活动的主办权等。因此,旅

游业资源管理牵系政府与企业。

旅游业的成功运营,依赖于成功的资源管理,力求各种资源最优化配置,以兼顾企业利润最大化、长期可持续发展和社会福利最优。政府着眼宏观调控,企业改善微观管理。简言之,旅游业运营管理目的表现为两个层级——企业层和政府层。对企业而言,运营管理目的就是建立一个高效率的运营系统,制造销售有竞争力的旅游服务及产品,追求高效率及高效能,满足顾客对旅游产品和服务的特定需求;而对政府来说,旅游产业运营管理的终极目的就是公共利益最优化。可用模型表示如下:

$$Z(z_1(x_1, \dots, x_i \dots x_m), z_2(y_1, \dots, y_j \dots y_n)) = Z(x_1, \dots, x_i \dots x_m, y_1, \dots, y_j \dots y_n)$$

其中,Z是旅游业运营总效益, $z_1(x_1, \dots, x_i \dots x_m)$

是企业层级的运营效益, $z_2(y_1, \dots, y_i, \dots, y_n)$ 是政府层级的运营效益, x 与 y 分别代表了不同层级运营效益及目的实现的相关成功因素, m 与 n 分别代表了相关成功因素的不同数量。

三、旅游业运营管理的相关成功因素 ISM 分析

相关成功因素 (Related Success Factors, 简称 RSFs) 是指那些影响产业运营绩效及运营战略目标实现的相关重要因素。下面采用建立递阶结构模型的规范方法, 构建旅游业相关成功因素的 ISM。

1. 组建 ISM 专家组

本文的 ISM 专家组成员共计 160 人, 包括若干省旅游局的 5 位处级领导, 若干地市旅游局的 10 位处级领导及 20 位科级领导, 若干省级旅游协会的 5 名资深业内专家, 5 家 5A 级著名旅游景区(点)管

理机构的 10 位主要管理者, 20 家 4A 级著名旅游景区(点)管理机构的 20 位主要管理者, 中旅、中青旅、康辉、金桥、春秋、康泰、光大等 10 家大中型旅行社(集团)的 10 位高层管理者、10 位中层管理者及 10 位供职于核心职能部门的一线员工, 若干省级旅游学校(全日制省级重点旅游中等职业学校)的 10 位高级讲师, 1 所“985”工程大学的旅游管理二级学科的 5 位教授、硕导, 某师范大学(教育部直属, 国家“211 工程”重点建设大学, 国家教师教育“985”优势学科创新平台建设高校)旅游与环境学院的 10 位教授、博导, 以及 35 位“985”工程大学博士、副教授。

2. 确定相关成功因素

以旅游业资源集为基础, 运用德尔菲法, 对 160 位专家进行三轮次的电子邮件循环调研, 确定了旅游业的 21 个相关成功因素, 见表 2。

表 2 旅游业运营管理的相关成功因素

序号	相关成功因素	F_i	序号	相关成功因素	F_i
1	供应链管理能力	F_1	12	流程重组和管理能力	F_{12}
2	市场结构	F_2	13	企业治理结构	F_{13}
3	企业文化建设水平	F_3	14	价格水平	F_{14}
4	企业制度建设水平	F_4	15	组织结构战略匹配性	F_{15}
5	营销网络建设水平	F_5	16	政府管制政策	F_{16}
6	资本运作水平	F_6	17	设施设备利用率	F_{17}
7	人力资源开发及管理能力	F_7	18	服务能力及服务质量	F_{18}
8	新市场开拓能力	F_8	19	自然条件与地理条件	F_{19}
9	团队建设水平	F_9	20	旅游地品牌形象与声誉	F_{20}
10	客户满意度与忠诚度	F_{10}	21	服务和管理创新能力	F_{21}
11	财务管理能力	F_{11}			

3. 相关成功因素关联性分析

根据系统工程学, F_i 对 F_j 有影响, 关系值为 1; F_i 对 F_j 无影响, 关系值为 0; 彼此都有影响的两个因素, 尽可能考虑影响较大者; 分析因素间影响关系时, 以直接关系为判据, 忽略间接关系。根据对 ISM 专家组的循环调研的结果得出相关成功因素的关联性, 见表 3。

4. 构建 ISM

列出各因素的可达集、前因集与共同集。如果 $R(F_p) \cap R(F_q) = \Phi$, 则 $F_p, R(F_p)$ 与 $F_q, R(F_q)$ 不在同一部分, 反之在同一部分。如果 F_i 是最上一级节点, 它必须满足条件: $C(F_i) = R(F_i)$ 。据此, 找出最上一级节点因素为: $\{F_1, F_8, F_{11}, F_{14}, F_{15}, F_{17}\}$ 。如法炮制, 找到第二级节点, 直到识别最底层节点因素。基于分部划分及层次划分, 建立旅游业运营管理相关成功因素 ISM, 见图 1。

表3 旅游业运营管理相关成功因素关联性分析

	F_1	F_2	F_3	F_4	F_5	F_6	F_7	F_8	F_9	F_{10}	F_{11}	F_{12}	F_{13}	F_{14}	F_{15}	F_{16}	F_{17}	F_{18}	F_{19}	F_{20}	F_{21}	
F_1	1																					
F_2	1	1	1	1				1			1	1	1	1	1		1					1
F_3	1		1					1			1				1		1					
F_4	1		1	1				1			1						1					1
F_5					1			1						1	1							
F_6	1		1		1	1		1	1	1	1	1		1	1		1					1
F_7	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1					1
F_8								1														
F_9	1		1		1			1	1		1	1		1	1		1					
F_{10}	1		1		1			1		1	1			1	1		1					1
F_{11}											1											
F_{12}	1							1				1		1	1							
F_{13}	1		1					1			1	1	1	1	1		1					1
F_{14}														1								
F_{15}															1							
F_{16}	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
F_{17}																		1				
F_{18}	1		1	1				1		1	1	1	1	1	1		1	1				1
F_{19}	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1			1		1
F_{20}	1							1			1						1					1
F_{21}	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1

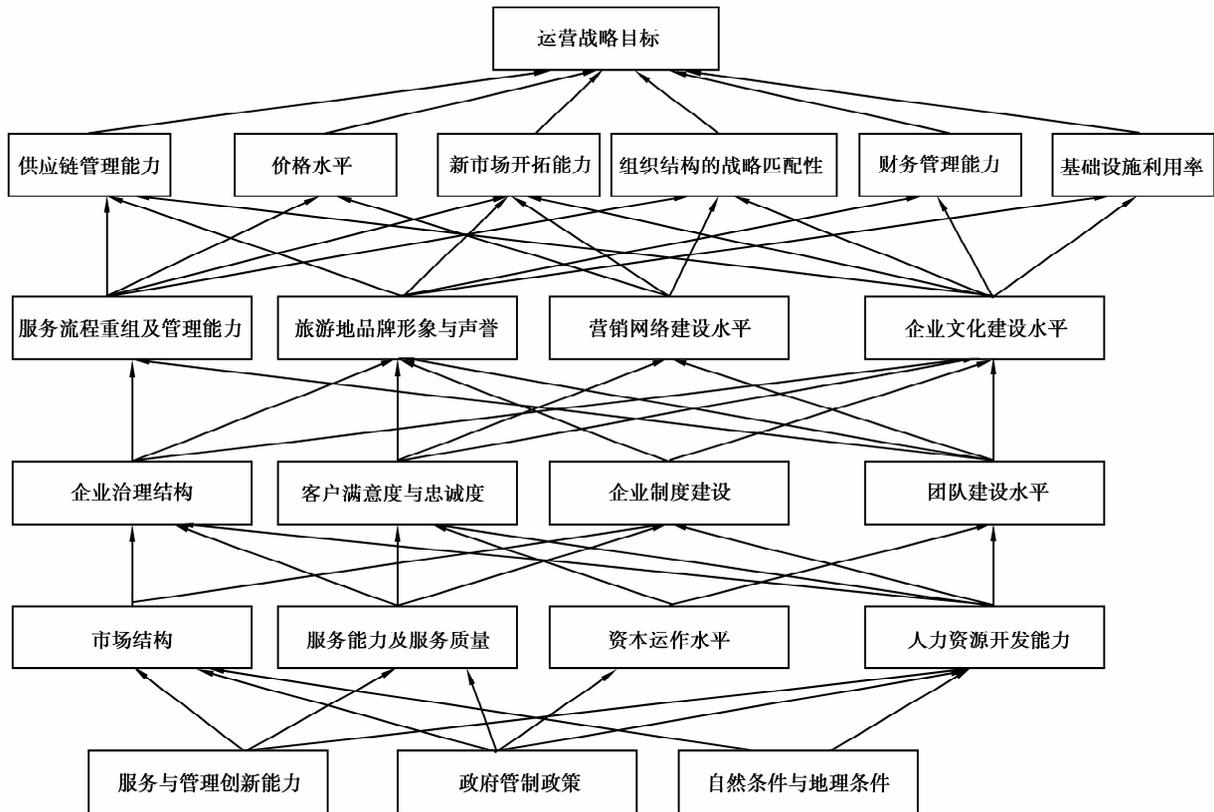


图1 旅游业运营管理相关成功因素 ISM

四、旅游业运营管理的关键成功因素分析

关键成功因素(Key Success Factors, KSFs)是指那些影响产业实现运营战略目标的关键因素,如治理结构、产业结构、产品特性、竞争力、产能、工艺路线、业务流程属性等。KSFs具有增值性、联动性、可延伸性、持续性。KSFs是RSFs的子集,RSFs对产业发展的影响力和重要性很大程度上依赖于KSFs的增值性,即提升产业价值的程度。为了辨析旅游产业的KSFs,本文采用较为客观且逻辑性强的手段—目的链法。欲达目的1,可通过手段2;如果2暂未获取,可把它看成新的目的3;欲达目的3,可通过手段4;如果4暂未获取,又可把它再看成新的目的5;欲达目的5,寻求实现手段6;如果6已经获取,则目的1可逐步达成。这样6—5—4—3—2—1就形成了手段—目的链。构造如下算法识别KSFs:

——以某因素节点作为始点,以运营战略目标作为终点,以箭头为方向,寻找路径。

——计算各因素作为始点的路径数。

——识别KSFs。根据所有因素作为始点的路径数 $path_i(i=1, \dots, 21)$ 作倒序排列,算出平均路径数,取 $path_{ksfs} \geq 1.2 \sum path_i / 21$,即不少于平均路径数1.2倍的作为KSFs。算出 $\overline{path_i} = 20.3$,则 $path_i \geq 25$ 的因素节点就是KSFs。

经过计算,得到5个旅游业运营管理的关键成功因素:政府管制政策(103条)、服务和管理创新能力(81条)、自然条件和地理条件(62条)、人力资源开发及管理能力和服务能力及服务质量(42条)和服务能力及服务质量(31条),它们都处于模型的最下层或次下层,在产业发展中占据基础性地位。

在各类KSFs的积极、正向及共同作用下,旅游业方可实现成功运营。首先,政府管制政策是旅游业运营战略目标实现的最关键因素,其价值性远远高于产业内其余资源。如前所述,旅游资源归为国有资产,政府行使所有权,有权管制企业经营行为,同时能掌控调配特殊及稀缺资源。因此,旅游业运营战略管理牵系政府与企业。早在1996年6月,江泽民同志明确指出“我国旅游资源得天独厚,要加快发展步伐”;2000年中央政府决定发行了两批旅游国债共12亿元人民币。国家政策和专项扶持给旅游业注入极大的发展动力,而且地方政府纷纷将旅游业确立为“十二五”期间重点发展的优势服务业,确立其举足轻重的产业地位,给予前所未有的

政策支持。因此,政府政策当然是KSF。

科技创新对资源利用率提升及环境优化能产生重要影响。本文也识别出创新、质量和人力资源在旅游产业成功运营中的重要作用,这与大多数前人研究保持一致,不再赘述。旅游企业治理结构并未成为旅游业的KSF,究其根源是近年来大中型旅行社集团公司及主要景区(点)管理企业都实施了较为先进的企业优化重组和组织机构调整,引入现代企业制度,高度整合集成旅游产业链的上、中、下游节点企业,实现了较为理想的协同运营,不再成为限制旅游产业发展的瓶颈因素。

模型分析还显示资本运作水平并不是旅游业运营管理的KSF,重要程度相对而言偏低;而自然条件与地理条件、人力资源开发、服务水平成为第3~5位的KSFs。这说明旅游业并非资本密集型产业,而偏向于资源密集(依赖)型产业,未来旅游业成功的阻碍已从原先的资金约束转变为资源与环境约束,现阶段若仅仅依赖于旅游地规模性投资未必能真正拉动旅游经济快速健康发展。旅游业能否取得卓越绩效,很大程度上取决于整合自然环境资源及复合型高水平人力资源的程度,取决于旅游业是否真正获取独有的竞争力。产业推进的关键集中于优化旅游产业内部资源及提升旅游企业自身的资源管理能力,而非早期的盲目性规模扩张。旅游业运营及发展路径将由粗放型、外延式转变为精细化、内涵式,产业价值链发展演进呈现显著的内部资源高度整合集成性、现有环境资源基础上的服务业务持续优质性及深度创新性。

综上所述,5个KSFs与旅游业的传统运营模式密切关联。长期以来,旅游企业各自为政、重复建设、忽视服务、轻环境保护的问题早已严重影响产业内自然资源、人力资源和政策性资源的整合协同。旅游服务与管理创新、相关企业协同运营是产业成功的必由之路;优势资源整合能力及服务管理创新能力是衡量旅游业成功运营的首要标准,也是今后旅游业做大做强的重点和关键所在。

客观地讲,随着我国旅游业不断发展演进、趋于成熟,业内企业会处于产业生命周期和产品生命周期的不同阶段,该产业及企业运营管理的RSFs及KSFs也会发生动态变化。因此,旅游企业及政府部门需要在科学发展观的指引下,以发展的眼光看待产业变迁及运营变革,构建不断更新的环境适应型ISM,辨析并不断追踪动态的RSFs,以求

在产业发展的各个阶段获取高价值、关键性的成功运营决策支持。然而,旅游业成功运营的绩效测度准则、生成路径及评价方法,还有必要继续深入探究。

五、旅游业运营战略路径设计及管控对策

本文基于有关研究结论,从产业层面着手,打破传统战略管理理论研究对象的严格范式、硬性隔阂和固定层级,通过剖析产业资源集而获得启发,分析得到旅游业运营管理的相关成功因素,并建构六个层级的旅游业相关成功因素的ISM模型。研究发现:政府管制政策、服务和管理创新能力、自然条件和地理条件处于最基础的第一层,对旅游产业运营战略目标实现具有最为关键性影响;而基础设施设备利用率、价格水平、组织机构的战略匹配性、供应链管理能力和财务管理能力、新市场开拓能力位居最五层,对旅游产业运营战略目标实现具有最直接影响,但并非关键性影响。进一步利用手段一目的链法,识别旅游业运营管理的关键成功因素,结果表明除了最底层的3个因素以外,还有处于次基础(第二层)的人力资源开发及管理能力和服务质量2个关键成功因素。基于研究得出的政府管制政策、服务和管理创新能力、自然条件和地理条件、人力资源开发及管理能力和服务质量5个旅游业运营管理关键成功因素,提出以下运营战略路径及相应发展对策。

1. 政府的“有所作为”

针对第一位的关键成功因素——政府管制政策,首先应优化政府的产业规划、管制政策,加大产业支持力度及立法执法力度,走出有中国特色的旅游业发展道路,以提升我国旅游产业运营绩效,实现产业运营战略目标。

(1)加强科学规划。各省、市、自治区政府务必确立先规划、后开发的思路,始终坚持把科学合理规划、整体布局作为旅游资源开发的前提和依据,严把旅游资源规划关,切忌仓促上马。虽然国内旅游资源条件得天独厚,但是不良开发屡见不鲜,对自然资源造成无可挽回的损失,致使旅游业停留于低水平、分散化,发展乏力,而不能实现全局优化发展。旅游业发展规划编制必须确保地方经济与旅游业联动式发展、资源开发项目与产业发展思路高度吻合。可引入滚动计划法、波士顿矩阵法等先进的战略计划方法,借鉴发达国家和地区的产业战略

规划理念、思路及科学方法,强化旅游业发展规划的合理性及先进性。以《中国旅游业“十二五”发展规划纲要》为纲领,基于目标管理法细分到各地区规划及子产业规划,利用旅游地资源开发项目管理的有力抓手,构建分层式、协同性、可行性的旅游业一揽子规划方案。

(2)合理调控管制。政府应利用关键旅游地开发权、旅游经营牌照许可、旅游景区定价权、旅游基础设施赞助权、大型旅游地节事活动的主办权等管制资源及调控手段,合理引导、调控及管制旅游企业经营行为,避免旅游服务运营的盲目性、重复性、低水平,走出中国特色的旅游业发展道路。严格区别红色圣地资源、生物资源、水文地质等原生态资源、文化遗产资源、历史资源、古建筑资源、农村资源等不同类型旅游地资源的开发规划,以特色理论为指引,实现旅游资源向差异化旅游产品的科学转化,挖掘创新其内涵及形式,为国内外游客提供绝无仅有的高水准特色服务。

(3)推进立法进程。应依法治游,加快推进旅游业立法进程,加强对旅游市场及相关企业经营的监管及执法力度。旅游服务企业在整个产业链中是监管最薄弱的环节,要实现旅游市场的有效竞争,政府必须采取法治,而非人治,才能实现有效的监管,促使整个产业链健康、良性发展。一是在以人为本和科学发展观的指引下,推进立法进程,设计可行性的法律法规及政策制度,弥补当前法律法规在市场监管方面的空白、漏洞和缺陷,正确处理快速发展、和谐稳定、环境保护和安全生产的关系,也为监管部门的执法提供强有力的依据。二是建立一套成熟有效的旅游服务质量监管机制,构建旅游服务质量监管平台,接受广大游客的投诉举报,加强服务质量的监管。无论是政府还是旅游服务经营者都应当转变观念,树立以游客为中心的指导思想,主动适应旅游市场发展的要求,满足游客需求应该成为各类旅游企业存在的生命线以及发展的头等大事,能否为广大游户提供稳定、优质、快捷的旅游服务是唯一的检验监督标准。三是建立并完善市场信用监管体系及平台,披露并共享旅游企业信用信息。尽快建立和完善失信惩罚机制,明确在市场经济中失信的边界是什么,失信到什么程度将给予何种程度和形式的制裁。通过这种失信惩罚机制的设立,做到“失信者受罚”,加大企业或个人失信的成本,迫使其行为趋向守信。四是严格执

行“谁开发谁负责,谁经营谁负责,谁收费谁负责”管理制度。旅游企业在旅游地资源管理及游客管理中起着关键作用,管理好主体经营企业就可以管理好旅游业。通过进一步完善相关管理机制和落实责任制,加强对旅游企业的全盘综合管理。

(4)加大产业扶持。政府主管部门应树立“管理与扶持并举”的发展理念,贯彻“政府主导,惠及企业,鼓励规模化升级与高层次转型”的举措,加大产业扶持力度,引导更多具备条件的企业参与到旅游产业发展中来,使旅游强国、强省战略真正落地。政府应提供适度优惠政策(包括财政、税收、土地、人才、资金、技术、招商、宣传等),切实降低旅游企业运营成本;搭建网络统一平台,鼓励旅游企业组建产业内及跨产业战略联盟以实现多方共赢,促进产业集聚化发展。

2. 增强旅游企业服务和创新能力

根据第二位的成功因素——服务和创新能力,旅游企业应加大科技投入,加速技术进步,增强服务和创新能力,实施差异化运营战略及目标市场细分集聚战略,促进资源持久利用及环境保护,提高创新运营绩效。旅游企业成功运营管理所需的服务和创新能力包括:一是领导者提出体现企业使命及高层承诺的清晰可行的创新战略;二是构建创新型企业文化,能确保企业形成一种有利于共享知识、鼓励创新、认可人才及团队能力的良好组织氛围;三是组织结构与运营战略目标高度匹配,创造力越强,组织越扁平化、网络化;四是企业具备实施既定创新战略的能力,不仅包括旅游技术及产品业务创新能力,还应该有时空及知识管理的新型高超技能。

我国旅游品牌正处于初创期,应充分利用及盘活旅游资源,加大创新性资源投入及旅游服务开发投入,不断丰富、创新及整合传统旅游服务项目,深度挖掘旅游产品的内核,赋予产品更鲜明的特色,提高旅游产品附加价值;培育国家级旅游景区,着力创立、建设、长期维持并优化一批生态地理旅游、文史旅游、环保旅游、体育休闲旅游、乡村体验旅游、高端旅游、旅游地产等重点品牌项目,不断提升特色旅游、重点旅游及精品旅游的品牌知名度、美誉度。找准旅游产业与文教体等其他服务产业的有机融合点和协同创新点,使特色旅游的发展进一步带动各种关联产业发展,包括衣、食、住、行、玩

等,以最大限度地满足各种群体的旅游需求和相关需求,使人民群众能真正享受到旅游及关联活动带来的健康和快乐,让旅游在人的全面发展与和谐社会构建中发挥更加积极的作用。还可以举办新颖独特、别具一格、具有浓郁地方特色的大型旅游节等来宣传推广我国旅游业,加强旅游市场促销,形成以观赏旅游为核心,外延至各项衍生服务的庞大的创新服务体系。比如陕西应在华山国际攀岩锦标赛、西安城墙国际马拉松友谊赛的基础上,承办更多的大型体育比赛或旅游节等活动,使特色旅游业与体育业达到完美交融、深度粘合、并行联动、创新发展。

3. 优化自然生态、地理和人文历史环境

壮丽优美的自然地理环境与悠久浑厚的人文生态环境是我国旅游业赖以生存的基础,其对旅游业运营战略目标实现的重要性不言而喻。根据美国格鲁斯曼的“环境库兹涅茨曲线”,环境问题随着旅游经济发展而突显,但达到一定程度后,负面效应会趋于弱化。然而,若初期破坏性很强,则可能导致生态环境加剧恶化,呈现不可逆破坏性,负面效应将无法抵减。因此,各地区政府部门与旅游企业都应严格管控旅游活动对自然、地理及人文生态环境的破坏或污染,加强旅游地资源管理,使旅游业运营从粗放式转型为集约式,变资源掠夺型为技术密集型,变简单开发型为节能降耗型,变短期获利为长期可持续发展,综合考虑经济效益、社会效益和生态效益,从而引导环境曲线通过拐点而实现旅游经济与环境协调发展、良性融合。诸多旅游大省应以绿色旅游 GDP 为衡量和评价旅游业效益的主要指标,积极推进省际、国际合作,推动旅游业的生态文明建设。在科学发展观的指引下,以降低环境污染及减少资源耗用为前提,拉动旅游地经济健康快速发展,在富民强省的同时,强力保护并有效提升旅游地环境价值,长期保持较高的景点吸引力。

推动旅游业发展与生态建设深度融合,政府务必从保护国土资源的视角加强旅游地资源管理,包括:一是优化管理体制及激励机制,扭转多部门分散管理口径不一的问题,加大监管及奖惩力度;二是探索旅游资源市场化改革路径,有限资源受政府与市场共同配置,适度开发利用,合理定价,实现资源投入产出比的长期最优化;三是政企联合调整旅游经济结构,使传统旅游业向生态化旅游业转型升

级,发展生态旅游,深度挖掘自然及人文资源的优势,规避环境破坏,以确保旅游业的长期可持续发展。

旅游企业应着眼于长期可持续发展,在战略层面上精心设计环境友好型运营路径,尤其应制定实施技术创新战略、人才强企战略等高级运营战略;整合我国旅游业独有的地域资源、文化历史资源,将生态优势转变成生态资本,保护及优化旅游自然条件和地理条件,着眼于旅游服务经营的长期收益,实现旅游地资源的长期可持续开发利用。

4.提升人力资源开发及管理能力的

在最底层三个关键成功因素得以加强的前提下,尤应注重旅游业人力资源开发及管理能力的提升。战略层面上,旅游企业应精心设计人力资源开发战略,挖掘人力资源优势,加快培养复合型、高素质、强能力的专业人才。作为重要的现代服务业,旅游业要求专业人才既应具备全面先进的科学知识,又应掌握高超灵活的服务技能,这也是确保旅游业与体育、媒体等其他服务业融合协同发展的基础。旅游企业应不断完善人力资源管理制度,加大人力资本投入,确保广大游客在高水平专业人才的优质服务下体验精美绝伦的个性化旅游消费活动。

各地应持续加大旅游教育方面的财政投入或引入社会资本办学,放宽办学条件,增进国内外教学及学术交流合作。已开办旅游专业或体育旅游专业的院校应坚持“重创新实践能力、育旅游管理人才”的办学理念,实现“产业融合、服务地方经济建设”的办学特色;积极与国内外同行及企业界长期保持密切联系和交流,建立良好的校企合作关系,在人才培养方案制定、实践教学设计、师资培训、学生实训基地建设等方面开展实质性合作,争取在服务管理人才培养开发方面取得实效。

5.扩大服务能力及提高服务质量

由于旅游市场不断扩展,旅游企业必须适度扩充服务能力并避免过剩,加强与旅游产品供应商、经销商、媒体等供应链成员的长期合作,构建良性的旅游产业生态系统。旅游企业自身应贯彻全面质量管理的经营理念,狠抓旅游产品及服务质量;实施服务流程再造战略,基于速度、质量及成本全面提升服务流程质量,为客户提供人性化、多样化的优质旅游服务及旅游产品。企业应通过强化“树形象、促营销、亮服务、凝团队、保安全”的理念,加

快客户需求响应速度,开发设计多样化、个性化旅游产品,提高旅游业发展速度和质量。具体来说,服务能力扩大有几种实现方式:一是服务人员能力扩大;二是服务硬件设施及运输能力扩大;三是提高自助服务水平。

只有按照以上的优化顺序才能起到事半功倍的效果,确保旅游业运营管理的科学有序性及整体效益性。否则,如果急功近利地抓上层影响因素,忽略基础性因素,势必会使管理费用大幅度增加,而企业运营绩效却并未得到实质性提高,运营风险性也会随之而加大。

参考文献:

- 丁增稳.2010.基于政府管制视角的企业价值问题研究[J].北京工商大学学报(社会科学版)(3):120-126.
- 戈冬梅,姜磊.2012.基于ESDA方法与空间计量模型的影响因素分析[J].热带地理,32(5):561-567.
- 国家旅游局.2010.中国旅游业“十二五”发展规划纲要(征求意见稿)[EB/OL].(2010-12-06)[2013-04-03].http://www.china.com.cn/travel/txt/2010-12/06/content_21486128.htm.
- 国务院.2009.国务院关于加快发展旅游业的意见(国发[2009]41号)[EB/OL].(2009-12-03)[2013-03-31].http://www.gov.cn/zwqk/2009-12/03/content_1479523.htm.
- 李文强,汪波.2011.虚拟企业战略执行力与企业绩效关系研究[J].中南财经政法大学学报(4):113-118.
- 李垣,陈浩然,谢恩.2007.战略管理研究现状与未来我国研究重要领域[J].管理工程学报,21(1):1-5.
- 刘松,高长元.2009.高技术虚拟企业合作模式的选择和构建研究[J].科技进步与对策,26(18):90-93.
- 石盛林,薛锦,王波,等.2009.企业战略管理的范式创新[J].科技进步与对策,26(8):103-105.
- 田世海,商战胜.2011.高技术虚拟企业组织演进研究[J].科技进步与对策,28(10):72-76.
- 杨彩霞,高长元.2009.高技术虚拟企业治理问题研究[J].科技进步与对策,26(8):66-69.
- 杨国亮.2010.从策略性外包看虚拟企业的边界[J].财经问题研究(9):15-20.
- 杨华峰,王学军.2008.企业基业长青的战略管理新思维[J].求索(10):67-68.
- 叶飞,孙东川.2005.面向生命周期的虚拟企业组建与运作[M].北京:机械工业出版社.
- 钟耕深,崔祯珍.2009.商业生态系统理论及其发展方向[J].东岳论丛,30(6):27-33.
- 朱镇,赵晶,陈静琪,等.2008.基于RBV的旅游电子商务采纳关键成功因素研究[J].旅游学刊,23(2):23-28.
- DAFT R L. 1999. 组织理论与设计精要[M].李维安,等,译.

- 北京:机械工业出版社.
- ERVIN L. 2001. 管理的新思维——第三代管理思想[M]. 文昭,等,译.北京:社会科学文献出版社.
- MOORE J F. 1999. 竞争的衰亡:商业生态系统时代的领导与战略[M]. 梁骏,等,译.北京:北京出版社.
- BARNEY J B. 1986. Can it be a source of sustained competitive advantage? [J]. *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
- BARNEY J B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- PRAHALAD C K, HAMEL G. 1990. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*(3):79-91.
- RUMELT R P. 1991. How much does industry matter? [J]. *Strategic Management Journal*, 12(3):167-185.
- WERNERFELT B. 1984. A resource-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 5(2):171-180.

Success Factors and Path Selection of China's Tourism Industry Operation Management

KONG Ling-yi

(School of Management Engineering, Xi'an University of Post and Telecommunications, Xi'an 710061, China)

Abstract: From the perspective of basic resources, this paper elaborates competitive advantage of China's tourism industry, constructs extensive resources set of tourism industry, uses Delphi method to reveal 21 relative success factors of China's tourism industry operation management, builds six-layer ISM model such as the first basic layer including government management policy, service and management innovation capacity, natural condition and geographic condition, which has the most key influence on the realization of operation management objective of tourism industry, the exploitation rate of infrastructure and facilities, price level, the strategic matching of organization agencies, supply chain management capacity, financial management capacity, and new market development capacity belong to the other five layers, which have direct influence on the realization of operation strategy objective of tourism industry but which are not key influence factors. By using method-objective chain method, this paper distinguishes five key success factors of operation management of tourism industry such as governmental management policy, service and management innovation capacity, natural geographic condition, human resources exploitation and management capacity, service capacity and service quality. China should grasp the five key factors, realize the path optimization of operation management of China's tourism industry, raise tourism industry operation efficiency, attain the strategic objective of the operation, and push forward the restructure and upgrading of China's tourism industry.

Key words: tourism industry; operation management; operation strategy objective; relative success factor; key success factor; Interpretive Structural Model; method-objective chain method; tourism enterprise; tourism resources set

CLC number: F590; F062.9; F224.12

Document code: A

Article ID: 1674-8131(2013)04-0098-10

(编辑:夏冬,段文娟)