

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200515098

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

## 香港中旅集团旅游发展战略研究

The study of Travel Developing Strategy of  
China Travel Service(Holdings) Hong Kong Limited

欧阳廷亮

指导教师姓名: 林志扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 11 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 10 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：欧阳廷亮

2007年10月18日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 三 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：欧阳廷亮 日期：2007年11月20日

导师签名： 日期：2007年11月21日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 论文摘要

香港中旅集团的前身是香港中国旅行社，成立于 1928 年，经过近 80 年的发展，由一间小型旅行社发展成了以旅游为主业，以钢铁、房地产和物流贸易为支柱产业的大型国有骨干企业，在中国旅游行业中位居第一。香港中旅集团之所以能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，成为中国旅游行业的排头兵并保持良好的发展势头，一个重要的原因就是重视战略管理，不断优化战略方案，加大战略执行力。

本文围绕香港中旅集团的旅游发展战略这个核心，从借鉴旅游企业战略管理理论入手，认真分析该企业旅游发展战略的管理现状、外部环境和竞争对手，充分评估该企业内部实力，在此基础上，对香港中旅集团旅游主业今后的发展进行战略思考，提出了战略选择与升级及其保障措施，以期香港中旅集团实现跨越式发展。

本文通过对香港中旅集团旅游发展战略个案分析，力图揭示战略管理与企业发展相互间的重要关系，为中国旅游企业战略管理提供具有一定指导意义的实战经验。

**关键词：**香港中旅集团；旅游业务；战略研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

China Travel Service (HK) Limited (CTS Holdings), the former China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited, was founded at 1928. Starting with a small sized company, with 80-year growth China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited is now developed as a multi-functional entity. The main core Tourism Business in leadership positioning in China, supported by three countryowned industrial businesses: Steel and Power Generation, Property and Realty, Logistics and Trading.

To be the No.1 market leader by having outstanding excellence performance among scorching competition, “Strategic Management” is playing an important management role for China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited.

“Travel Developing Strategy of China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited” is the case study of China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited, started from strategy management theory, analysis of macro and micro environment including competitive adversary and its stratagem status quo, with the strategic management implementation, providing the corporate strategic direction and policy to ensure the business development in effective and efficient way.

In this case study, the insight between China Travel Service (Holdings) Hong Kong Limited and Strategic Management have been highlighted, showing the know-how and their intimacy relationship, providing an in-depth and actuality information to have competitive advantage, aim to win the business war in tourism industry.

**Key Words:** CTS Holdings; Tourism business; Strategic study

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

绪 论.....	1
第一章 香港中旅集团的发展与现状.....	4
第一节 香港中旅集团的历史沿革.....	4
一、香港中旅集团发展的历史沿革.....	4
二、香港中旅集团的现状.....	5
第二节 香港中旅集团面临的挑战.....	7
第三节 香港中旅集团的战略转折.....	8
第二章 香港中旅集团战略环境分析.....	11
第一节 企业外部环境分析.....	11
一、世界旅游形势分析.....	11
二、中国旅游业发展趋势分析.....	14
第二节 产业环境分析.....	16
第三章 竞争对手分析.....	19
第一节 国内竞争对手分析.....	19
第二节 香港竞争对手分析.....	23
第三节 海外竞争对手分析.....	25
第四章 香港中旅集团旅游资源及竞争力分析.....	28
第一节 香港中旅集团的资源优势.....	28
第二节 香港中旅集团的核心能力分析.....	30
第三节 SWOT 分析.....	31
一、优势.....	32
二、劣势.....	32
三、机会.....	32
四、威胁.....	33
五、结论.....	33
第四节 业务流程及价值链分析.....	34
一、旅游业务流程分析.....	34

二、旅游价值链分析.....	35
<b>第五章 香港中旅集团旅游发展战略的选择.....</b>	<b>37</b>
<b>第一节 香港中旅集团旅游发展战略的选择.....</b>	<b>37</b>
<b>第二节 旅游子战略的组合和选择.....</b>	<b>39</b>
一、地面旅行社竞争战略的选择.....	40
二、网上旅游社竞争战略的选择.....	42
三、景区管理公司竞争战略的选择.....	44
四、客运公司竞争战略的选择.....	48
五、酒店管理公司竞争战略的选择.....	48
<b>第六章 香港中旅集团旅游发展战略的保障措施.....</b>	<b>51</b>
<b>第一节 机制创新.....</b>	<b>51</b>
<b>第二节 并购整合.....</b>	<b>52</b>
<b>第三节 流程再造.....</b>	<b>53</b>
<b>第四节 产品创新.....</b>	<b>54</b>
<b>第五节 投融资管理.....</b>	<b>55</b>
<b>第六节 人才队伍建设.....</b>	<b>56</b>
<b>第七节 企业文化建设.....</b>	<b>57</b>
<b>第八节 信息化保障.....</b>	<b>58</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>60</b>
<b>谢 辞.....</b>	<b>61</b>

## 绪 论

凡事预则立，不预则废。在市场竞争日趋激烈、科技较量与日俱增的当今时代，任何侥幸和盲从都有可能导致一个项目、乃至整个企业的失败或衰退。综观古往今来、海内外，大凡能持续发展和不断壮大的成功企业，无一例外的是通过对周遭环境和竞争态势的正确判断，在此基础上有效运筹帷幄，从而决胜于千里之外。正如《孙子兵法》所说，“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”任何一个企业，要想在复杂多变的环境中抓住时机、迎接挑战，就必须把准现在、预见将来，及时作出战略决策，并使战略至上而下全面落实，变成每个员工的自觉行动。如今，企业已经进入战略管理时代，企业中高级管理者必须做到胸怀全局，成竹在胸，谋定而后动，引领企业一步一个脚印地走向辉煌和再造辉煌。

什么是旅游企业战略？企业战略研究的先驱者钱德勒(A. D. Chandler)在《战略与结构》一书中指出，企业战略是企业的长远性经营决策。美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)在《企业战略论》中把战略定义为，企业为了适应外部环境，对目前与将来要从事的经营活动所进行的战略决策。美国哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会所做的经济与非经济贡献。美国达梯莱斯学院管理学教授奎因(J. B. Quinn)认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格借鉴营销学中的4Ps的提法，提出了企业战略5Ps，他认为战略的概念是由五个方面综合而成的，即计划(plan)、计策(ploy)、模式(pattern)、定位(position)和观念(perspective)。综观各理论流派对企业战略的各种定义，我们可以总结出企业战略的基本要素，即目标、手段和条件。在此基础上，笔者给旅游企业战略定义为：在充满变数的内外部条件下，旅游企业为谋求长期生存与发展而作出的定位，并就企业的长期经营目标、选择实现目标的途径和取得竞争优势的方针所进行的

谋划<sup>①</sup>。

对于旅游企业来说，战略是对全局的筹划和谋略，它反映的是对重大问题的决策结果，以及旅游企业要采取的重要行动方案。而战略管理则是一个过程，不仅决定旅游企业将要采取的战略，还要涉及这一战略的选择及如何对之加以实施和评价。具体地说，旅游企业战略管理是指旅游企业通过分析企业的外部环境、自身资源与能力、利益相关者的期望等因素，在制定和实施战略中所做出的一系列决策和进行的一系列活动。自企业战略管理理论产生以来，战略管理已经成为企业管理的重点。

旅游业自身的特点决定了旅游企业的竞争相对于其他行业来说更加充分和激烈，要在激烈的竞争中获得相对于竞争对手的竞争优势，旅游企业必须实施战略管理。

首先，实施战略管理是市场经济对旅游企业的客观要求。市场经济条件下的旅游企业是独立经营、自负盈亏的法人主体，它要为投资者创造价值和财富。面对日益复杂多变的国内外市场环境，旅游企业要想生存并获得长远发展，仅仅有完善的内部管理体系和优质服务是不够的，它还必须根据市场的变化趋势，制定一个适合自身实力和环境要求的战略，并有效实施。对中国旅游企业来说，做正确的事比正确地做事更为重要。

其次，实施战略管理是旅游企业保持旺盛生命力，实现长远发展的内在要求。战略管理不仅有助于培养企业家的战略思维能力，寻求内部资源与外部环境的最佳匹配，而且可以促进企业改进决策的方法，优化组织结构，保持组织结构与战略的匹配性，增强企业的凝聚力和向心力。

第三，实施战略管理是旅游企业调整产品和产业结构，避免无序竞争的需要。目前，中国旅游市场竞争十分激烈，由于多数企业没有明确目标，加上进入壁垒较低，模仿性较强等点，造成旅游企业同质化产品过剩，导致“零团费”甚至“负团费”恶性竞争，削弱了全行业的获利能力。因此，旅游企业亟待实行战略管理，确保行业竞争有序。

旅游业是世界上公认的朝阳产业，已成为全球经济中发展势头最强劲和规模最大的产业之一。旅游在城市经济发展中的产业地位、经济作用逐步增强，旅游

<sup>①</sup>参见陈继祥、王家宝主编《旅游企业战略管理》，P25-27

业对城市经济的拉动性、社会就业的带动力、以及对文化与环境的促进作用日益显现。近年来，各国大型旅游企业越来越重视旅游战略管理，不少旅游企业在总部专门设置了战略研究机构，从战略分析、战略选择到战略实施和战略控制，取得了明显的成效。进入 21 世纪以来，随着中国经济持续高速度的发展及加入 WTO 和世界经济全球化的发展，全球国际旅游业的格局发生了重大变化，全球旅游发展的亮点由西方转向东方，中国成为了东亚旅游的领军者。在此情景之下，香港中旅集团作为中国旅游业的排头兵，如何确定自己的战略定位，对整个业界将产生不可低估的影响。

笔者身为香港中旅集团高层管理人员的参谋和助手，在香港中旅集团总部长期担任综合协调和管理研究工作，后又在厦门大学研读EMBA高级工商管理课程，试图以导师传授的系统理论，结合管理实践对香港中旅集团旅游发展战略的个案进行研究和探讨，紧紧围绕香港中旅集团旅游发展战略这个核心，从借鉴旅游企业战略管理理论入手，弄清本企业旅游战略管理现状，认真分析本企业外部环境和竞争对手，充分评估本企业内部实力，在此基础上提供战略选择、战略实施和战略控制方案，不仅为香港中旅集团旅游业务提速发展提供建设性意见，并且归纳、推导出对旅游业界同类企业有普遍借鉴意义的结论，以促进中国旅游企业加强战略管理。

## 第一章 香港中旅集团的发展与现状

### 第一节 香港中旅集团的历史沿革

#### 一、香港中旅集团发展的历史沿革

香港中旅(集团)有限公司(以下简称“香港中旅集团”)的前身是香港中国旅行社,1928年4月,由早期银行家陈光甫先生在香港创办。1952年,香港中国旅行社移交中国政府,由中国银行香港分行代管。1953年由中央人民政府侨务委员会正式接收,1954年独立注册为“香港中国旅行社有限公司”。1985年10月注册香港中旅(集团)有限公司,直属国务院侨务办公室。1999年4月,香港中旅集团与国务院侨务办公室“脱钩”,同年12月被列为中央管理,现为国务院国有资产监督管理委员会管理的在港重要国有企业。

香港中旅集团是以中国早期银行家陈光甫先生于1928年4月1日在香港创办的中国旅行社分社为基础逐步发展起来的。初创阶段的规模比较小,只有两间支社,数十名员工,加上战争磨难,业务发展比较缓慢。这一阶段主要业务是代理各类交通客票;组办国内外旅行团;开办饭店、招待所、食堂;代办货运、邮电、保险;协助留学生出国;出版旅游刊物等等。

五十年代初,中央侨务委员会正式接收香港分社后,于1954年进行改组,独立注册为“香港中国旅行社有限公司”,成为当时香港唯一的中资旅行社,主要为港台人士、海外华侨及外国人提供赴中国内地旅游及有关服务,并经营中国内地经香港出口货物的海、陆、空货运代理业务。

八十年代初期,中国全面改革开放给香港中旅集团提供了难得的机遇。除常规性旅游业务之外,香港中旅社受国家委托,还承担了办理“港澳同胞回乡证”和“台湾居民来往大陆通行证”的特殊旅游业务。八十年代中期,中旅集团成立后,在深圳投资近20亿元开发华侨城,先后兴建了“锦绣中华”、“中国民俗文化村”和“世界之窗”三个大型文化旅游景区,占地总面积105万平方米,每年接待海内外游客达600多万人次,取得良好的经济效益和社会效益,使香港中旅集团的综合实力得到加强,并于1992年7月注册成立香港中旅国际投资有限

公司，该公司同年 11 月在香港联合交易所挂牌上市，其后成为恒生指数中型成分股及红筹指数成分股企业。

随着香港中旅集团各项业务的高速发展，也逐渐出现一些问题。高速发展使企业规模迅速扩大，而管理水平与人才状况难以与之相适应；管理层对企业的投资决策能力和经营管理水平产生了错觉，滋长盲目乐观，骄傲自满和好大喜功情绪，导致投资决策轻率，经营管理粗放，效益观念淡薄，花钱大手大脚，思想因循守旧等。企业发展方向也逐渐偏离主营业务，向一些决策者不熟悉的或超出集团实际投资和管理能力的领域盲目扩张。在财务上，借贷比例过高，短贷长用现象严重，使资产出现严重泡沫现象。

亚洲金融危机爆发后，由于银行紧缩贷款，香港中旅集团多年以来形成的财务和债务问题充分显现。财务和债务危机将香港中旅推到了极度困难的境地，加上集团内部管理也出现重大漏洞，几年之内发生多起中、高层领导违法犯罪事件，使集团蒙受重大经济损失，企业形象遭到严重破坏。

香港中旅面临的困境受到政府主管部门的高度关心和重视。从 2000 年上半年开始，对香港中旅集团领导班子进行调整，先后更换了董事长和总经理，为企业克服困难，重新振兴创造了关键性的条件。新领导班子坚持“以旅游为主业、适度多元化”的发展战略及“稳健经营、安全运行、持续发展”的经营方针，走稳健和可持续健康发展之路，并决定以“增效减债”为主要任务，全面清理整顿，调整企业结构，进行资产重组，强化内部管理，提高企业经济效益。经过三年多的艰苦努力，彻底扭转了连续多年亏损的局面，实现了连续盈利，企业的资产负债水平降至合理范围，开始良性循环。

## 二、香港中旅集团的现状

近几年来，香港中旅集团确立了科学的企业发展观，坚持“保稳、重优、创新、增效”的经营方针，重点抓好企业产业结构、投资结构、债务结构、资产质量、服务质量、管理水平和队伍素质的全面优化，实现经营、管理、财务状况的根本好转。截止 2006 年底，港中旅的总资产由 2000 年的 177 亿港元提高到 320 亿港元，增长了 180.8%；净资产由 2000 年的 63 亿港元提高到 130 亿港元，增长了 206.3%；总收入由 2000 年的 62 亿港元提高到 233 亿港元，增长了 375.8

%；利润总额由 2000 年的 5 亿港元提高到 37 亿港元，增长了 7 倍以上，如表 1 所示。

表 1：2000-2006 年香港中旅集团财务情况

数据名称	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
总收入 (亿港元)	62	52	60	103	175	190	233
利润总额 (亿港元)	5	8	8	9	18	25	37
资产总额 (亿港元)	177	172	172	216	218	270	320
接待人数 (万人次)	1, 000	1, 200	1, 400	1, 300	1, 600	1, 800	2, 600

资料来源：香港中旅集团内部，2007 年 6 月。

香港中旅集团的主业经国务院国有资产监督管理委员会批准为旅游、实业投资（钢铁）、相关房地产和物流贸易。香港中旅集团控股的香港中旅国际投资有限公司是该集团旅游板块的旗舰。其所属“香港中国旅行社”是香港最大的旅行社，现在香港、澳门设有 43 间分社，并在海外 12 个国家设有 20 间海外分社。香港中国旅行社还是受国家公安部委托，在香港地区唯一办理“港澳居民来往内地通行证”和“台湾居民来往大陆通行证”的单位。2002 年 1 月，集团在北京独资注册成立了港中旅国际旅行社有限公司，2005 年 12 月又正式接收了招商旅游总公司。目前香港中旅集团在内地一些主要城市设有 27 家独资或合资旅行社，并拥有 4 家空运代理公司。2005 年集团投资 3.5 亿元人民币创建网上旅游平台——芒果网（www.mangocity.com），现已发展成中国内地最大的旅游在线交易平台之一。另外，香港中旅集团在深圳投资控股“世界之窗”、“锦绣中华”和“民俗文化村”三大景区，在珠海投资 20 多亿元人民币兴建了集温泉、酒店、会议会展、保健、娱乐、健身为一体的海泉湾度假城，现已成为全国第一个真正具有休闲度假意义的休闲度假示范区。香港中旅集团还在中国内地上海、南京、杭州、扬州、长沙等城市投资开发了景点及酒店，共投资兴建、收购和管理 23 家酒店，其中包括在香港、澳门拥有的五家酒店。香港中旅集团经营港粤直通巴士和旅游客车服务，同时合资经营港澳、港深飞航船等，能够为旅客提供“吃、住、行、游、娱、购”的综合旅游配套服务。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库