

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2006157084

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

携程旅行网在移动互联网时代的战略转型研究

——基于战略管理会计视角

The Research about Ctrip Strategic Transformation in the Era of Mobile Internet

—Based on the Analysis of Strategic Management Accounting

罗颖

指导教师姓名: 黄炳艺 副教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2014年 月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2014年 月

携程旅行网在移动互联网时代的战略转型研究

罗颖

指导教师 黄炳艺 副教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着经济的全球化、互联网信息的发展和科技的革新，越来越多的企业面临着复杂、动态的外部环境变革，企业如何根据外部环境变化，客观分析外部环境带来的机遇和挑战，以及自身企业所具备的优势劣势，及时调整企业的战略目标，并有效的执行战略成为企业生存与否的重大课题。中国在线旅游市场发展势头迅猛，其巨大的市场潜力吸引了互联网巨头纷纷加入在线旅游市场份额的争夺，上下游产业链的企业重组、并购加剧。而近几年随着智能手机的迅速推广，移动客户端的兴起，加速了互联网与移动通信业务平台的融合发展，产生巨大的价值空间和新的增长点，迫使许多中国在线旅游企业纷纷转型以求抢占先机。

战略管理会计是管理会计的发展，它立足于企业的长远目标，以企业的全局为对象，将视角更多的投向影响企业经营的外部环境，为企业提供外部和市场及竞争者的信息，通过分析、比较和选择，帮助企业管理当局制定、实施战略计划以取得竞争优势。本文以携程旅行网在移动互联网时代的战略转型为案例，探讨了战略管理会计在企业战略转型中的作用，并运用战略管理会计方法，分析携程旅行网内外部环境，进而分析携程旅行网战略转型的目标，战略制定及实施措施，最后运用平衡计分卡对战略转型的过程效果进行评估，以此希望通过本文的探索，为携程旅行网进一步的改革和发展提供借鉴。

关键词：战略管理会计；战略转型；移动互联网；携程旅行网

Abstract

With the economic globalization, the development of internet information, and the innovation of science and technology, more and more enterprises are facing with the complicated and dynamic changes of external environment. How to analyze the opportunities, challenges, disadvantages, and advantages of enterprises based on the external environment, how to make timely adjustment of strategic targets and effectively implement the strategies have become major issue for enterprises.

The online tourism market in China has rapid development. Especially, with the rapid development of mobile applications, the integrate development of internet and mobile communication platform has been accelerated. With huge value space and new growth points, many online tourism enterprises have transformed in order to seize the opportunity. Strategic management accounting is the based on the development of management accounting. It provides information of external market and competitors for enterprises, from a perspective of a long-term objective, targeting at the comprehensive development of enterprises, and focus on the external environment of the business. By analyzing, comparing, and selecting, it helps the leaders of the enterprises to make strategic plans and to gain the competitive advantages.

This thesis takes Ctrip as an example, which has managed to transform in the era of mobile internet. The function of strategic management accounting in the strategic transformation of enterprises is discussed. Through the method of strategic management accounting, the internal and external environment of Ctrip is discussed. The target of strategic transformation, the formulation of strategies, and the implementation of the measures are also analyzed. In the end, BSC(balanced score card) is adopted to evaluate the results of the strategic transformation. Hopefully, this research will provide constructive suggestions to the reform and development of Ctrip in the future.

Key words: Strategic Management Accounting; Strategic transformation; Mobile Internet; Ctrip

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 企业背景	3
1.4 研究方法与创新点	6
1.4.1 研究方法.....	6
1.4.2 创新点及不足.....	6
1.5 研究框架	6
第 2 章 理论概述	8
2.1 战略管理会计理论	8
2.1.1 战略管理会计的产生和发展.....	8
2.1.2 战略管理会计的概念.....	9
2.1.3 战略管理会计的目标和特点.....	10
2.1.4 战略管理会计的主要内容.....	10
2.1.5 企业引入战略管理会计的必要性.....	11
2.2 战略转型理论	12
2.2.1 战略转型的基本内涵和表现形式.....	12
2.2.2 战略转型的特征.....	12
2.2.3 影响企业战略转型的主要因素.....	13
2.3 战略管理会计在企业战略转型中的应用	13
2.3.1 为战略转型提供决策的相关信息.....	14
2.3.2 为战略转型提供战略性绩效评价.....	14
2.3.3 战略管理会计对企业组织架构的影响.....	16
2.4 战略管理分析工具介绍	16
2.4.1 PEST 分析	16
2.4.2 波特五力模型.....	16

2.4.3 SWOT 分析	17
2.4.4 价值链分析	18
第 3 章 基于战略管理会计的携程旅行网战略制定的分析	20
3.1 外部环境 PEST 分析	20
3.1.1 政治法律因素	20
3.1.2 经济因素	21
3.1.3 社会文化因素	21
3.1.4 技术因素	21
3.2 行业竞争分析	22
3.2.1 供应商的议价能力	22
3.2.2 购买者的议价能力	22
3.2.3 新进入者的威胁	23
3.2.4 替代品的威胁	23
3.2.5 同业竞争者的竞争程度	24
3.3 内部环境分析	27
3.3.1 竞争优势	27
3.3.2 价值链分析	30
3.4 携程内外部环境 SWOT 分析总结	31
3.5 基于战略管理会计的携程旅行网战略制定	32
3.5.1 使命重塑和总体战略目标调整	32
3.5.2 战略制定	32
第 4 章 基于战略管理会计的携程旅行网战略转型实施分析	34
4.1 公司组织架构调整	34
4.2 价值链的整合与创新	36
4.2.1 集中化战略的实施	36
4.2.2 成本领先战略的实施	37
4.2.3 差异化战略的实施	38
4.3 技术研发的战略转型	39
4.4 人力资源战略的实施	40

第 5 章 携程旅行网战略转型初期的效果评价及启示	42
5.1 战略转型初期的效果评价	42
5.1.1 构建业绩评价指标体系.....	42
5.1.2 业绩指标的评价标准及说明.....	43
5.1.3 战略转型初期的业绩评价.....	45
5.2 对于携程旅行网战略转型的风险管理建议	47
5.2.1 稳健的改革，防止投资过度多元化.....	47
5.2.2 防范风险，加强内部控制.....	48
5.3 基于战略管理会计视角对携程旅行网转型案例研究的启示	49
5.3.1 战略管理的重要作用.....	49
5.3.2 战略管理会计为构建企业核心竞争力提供决策支持.....	50
5.3.3 创新是企业生存和发展的灵魂.....	50
结 论	52
参考文献	53
致 谢	56

第1章 绪论

1.1 选题背景

近年来,中国旅游市场的发展势头强劲,在线旅游市场交易额的年增长速度保持在30%以上,远远高于整个行业8%左右的发展速度^①(图1.1和图1.2)。据世界旅游组织预测,到2020年中国将成为世界第一大旅游接待国和第四大客源输出国。随着互联网的不断普及,中国旅游市场的巨大潜力以及中国金融支付体系的不断完善为中国在线旅游业务的发展培植了肥沃的土壤,在线旅游成为旅游市场的主体,并形成了完整的上下游产业链,由此出现了不同类型的国内外在线旅游运营商,纷纷参与中国在线旅游市场,尤其是在2008年金融危机之后,上下游产业链的企业重组、并购加剧,竞争也越来越激烈。而这两年异军突起的移动互联网,迎来了高速发展的时期,整个在线旅游行业由此产生了变革。基于这一变革,中国传统互联网巨头纷纷转战移动互联网战略布局,以期占据未来的市场制高点。

进入二十一世纪以来,移动互联网的飞速发展不断影响当今社会,随着3G普及和4G的上路,智能手机普及和应用软件的丰富,以智能手机为代表的移动终端已成为网民接入互联网的首要方式^②。移动互联网开始深刻的影响着旅游业,在全球范围内使用者不断高速增长:越来越多的旅游者开始依赖移动互联网为其旅游活动提供自助服务。与传统的只能在旅行出发前通过计算机预订的方式不同,基于手机等移动终端的移动互联网服务,可以实现在旅行整个过程中为旅游者服务。现在与旅游相关的手机应用开始大量出现,从酒店客房预订到景点搜索,从社区攻略到门票预订,作为一个全新的服务领域,移动互联网正形成一种革命性的力量改变着在线旅游行业。移动旅游业务成为了众多在线旅游企业争夺的焦点,全新的移动互联网时代已经到来。

^①中国在线旅游市场发展趋势白皮书研究课题组. 中国在线旅游市场发展趋势白皮书(2012~2015)
[R]. 2012-8, 第13-14页

^②梁建章. “拇指+水泥”携程移动战略及旅行在移动互联网的发展趋势(上),《风采携程》,2013年第4季刊,第37页

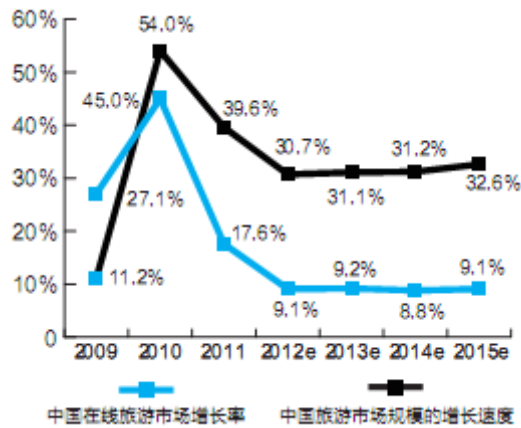


图1.1 在线旅游市场交易与国内旅游市场的增长速度对比^①

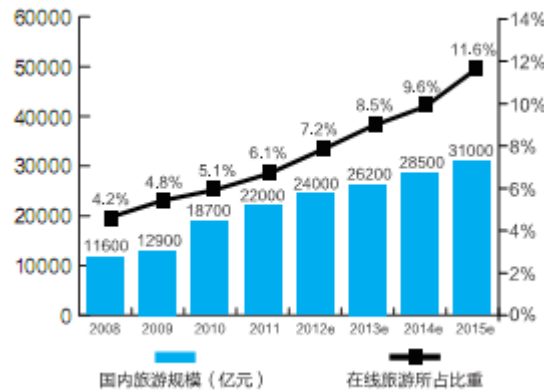


图1.2 中国在线旅游对国内旅游的渗透率

携程旅行网是中国目前最大的在线旅游服务商（OTA），2011年以来，主要竞争对手的不断发展壮大，以及诸多在线旅游市场其他竞争模式的涌入，传统酒店、航空公司、旅行社直销模式的日益成熟，携程旅行网市场份额进一步被瓜分，公司利润率降低，股价下跌，市值缩水，因此面临着发展以来最为剧烈的纷争格局和危机。除此之外，经历了高速发展的十年，携程内部也暴露了一些问题或者不适应发展的弊端，导致公司在互联网技术和经销模式创新方面的被动，使得携程在日益激烈的市场中失去了优势。面对这一内忧外患的困局，携程重新审视和评估原有的发展战略，认为公司应当抓住移动互联网发展的机遇，改变原有的“鼠标+水泥”模式，进行战略转型，从而加强企业核心竞争力，巩固公司在线旅游市场份额，打造公司在移动旅游市场的领导地位。

^①中国在线旅游市场发展趋势白皮书研究课题组. 中国在线旅游市场发展趋势白皮书（2012~2015）[R], 2012-8, 第 13-14 页

1.2 研究意义

战略管理会计是管理会计的发展，它立足于企业的长远目标，以企业的全局为对象，将视角更多的投向影响企业经营的外部环境，为企业提供外部和市场及竞争者的信息，通过分析、比较和选择，帮助企业管理当局制定、实施战略计划以取得竞争优势，并对战略业绩进行评价。本文基于战略管理会计理论和方法，结合企业战略转型理论，以携程旅行网的实际案例，探讨了在企业战略转型中战略管理会计的作用。

携程是中国在线旅游行业最大的在线旅行服务商（OTA），其在移动互联网时期的迅速转型，是对中国移动互联网和在线旅游服务产业的有益尝试和拓展，将极大的影响中国整个在线旅游市场和移动旅游市场的竞争格局。通过对携程的案例研究，有助于研究和探索中国在线旅游预订业务的发展模式，为发展中国电子商务平台与旅行服务网站提供案例研究。同时也希望能对中国企业在面临战略转折点的时机，如何运用战略管理会计选择战略转型的方向和目标，如何选择经营模式、如何有效的实施竞争战略等问题，提供了具有借鉴价值的思路和方法。

1.3 企业背景

1. 公司发展历程

携程旅行网创立于1999年，于2003年12月在美国纳斯达克上市，作为中国领先的综合性旅行服务公司，它成功整合了高科技产业与传统旅游业。目前携程拥有世界上最大的旅游业服务联络中心，拥有1.2万个座席，呼叫中心员工超过10000名，向超过1.4亿会员提供集酒店预订、机票预订、旅游度假、商旅管理及旅游资讯在内的全方位旅行服务，被誉为互联网和传统旅游无缝结合的典范。

携程自1999年成立以来通过几次并购（图1.3）实现了快速发展：2000年并购北京现代运通订房中心，拓展了酒店预订业务；2002年并购北京海岸航空服务有限公司，拓展了机票预订业务；2008年收购中软好泰，增强了酒店预订系统；2010年收购中国古镇网，进一步增强了其作为在线旅游商的实力；2012年投资太美旅行，进军高端旅游市场。

2. 公司组织架构

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 for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫