

## 旅行社企业集团规模扩张成本因素分析

文/张新

中国旅游产业的发展,要求旅行社业务进行规模化经营,国内有实力的旅行社企业集团追求规模化成为必然。分析研究旅行社企业集团规模扩张的成本影响,有利于旅行社企业在规模化发展过程中做出正确的决策。

### 一、旅行社企业集团规模的经济理论分析

关于企业集团规模的经济理论,一是新古典经济学的观点。他们把企业看成生产函数,认为企业规模的主要决定因素是它能够利用规模或范围经济的程度,可以说这是从技术的角度来考察企业规模的。二是新制度经济学的观点。这种理论认为市场和企业是两种不同的组织劳动分工的方法,无论是用市场还是用企业组织生产,都是有成本的,企业的规模是由企业内部管理费用和市场交易费用的对比来确定的。有的经济学家用队生产理论来解释企业规模,队生产是有多个个人利用多种资源进行生产,成果属于一个队。这样就会使得对成员的边际产出无法直接、分别和便宜地观察和计量,从而导致“搭便车”的现象,致使队生产的效率降低,因此,激励和监督的问题就极为突出,但是激励和监督都是需要成本的,因此有必要选择监督成本低低的组织形式,他们证明市场是无法解决有效监督问题的,企业规模的确定和监督成本的高低有关。还有的经济学家认为无论是交易成本还是管理成本,都是资产专用性的函数,资产专用性使得契约在事前就是不完全的,在研究企业规模时,资产专用性是不能忽视的因素。

这两个流派的观点分别是站在技术和制度的角度来考察企业规模,他们为我们分析旅行社企业集团的规模问题,提供了有用的分析工具和思路。事实上,影响企业规模的因素是多样的,但是每一个旅游企业在进行扩张时,关键是考虑其规模化、一体化经营导致的成本节约和成本增加的对比。

### 二、旅行社企业集团规模扩张的成本节约分析

影响旅游企业规模扩张所带来的成本节约的因素主要有两个:

(一)规模经济。规模经济是当生产或经销单一产品的单一经营单位所增加的规模减少了生产或经销的单位成本时而导致的经济。因此,规模经济不仅包括生产上的规模经济(与高固定成本有关),而且包括非生产上的规模经济。低固定成本的旅行社的规模经济更多的体现在与生产无关的方面,具体有以下几个方面:

1、旅游企业营销的经济性。营销的经济性主要来源于两个方面:一是在更大的市场上分摊广告费用。如果一家全国性的大旅行社在全国性电视网作广告,那么它的单位有效信息的平均成本,要低于一个地方旅行社在当地电视网作广告的单位有效信息成本,因为它的成员遍布全国,它面临更为广阔的市场;二是声誉效应,如果这家旅行社具有良好的声誉,那么各成员在推出新产品时都不需要支付过多的广告成本,一个成员的良好形象也会提升整个集团的品牌。

2、旅游产品购买的经济性。批量购买者能够从旅游供应商那里享受更多的折扣。一是因为供给者售给批量顾客产品,可以节约签约成本;二是因为批量购买者相对于单个购买者是价格敏感者。因此,对批量购买者实行价格折扣效果是很明显的。例如一家在全国有着营销网络和接待网络而总社在北京的旅行社企业集团,如果各地组团到北京旅游,必然是由总社来接待,因为他们是由稳定的产权关系连结的,这就大大增加了总社的接待规模,扩大了收入,而且它在订购饭店、交通、景点的产品时,必然会享受更多的折扣,同时,管理费用也会随着接待规模的增加而分摊到每一游客身上的比例降低。这个问题也可以从反方向来理解,总社向各地发送点线式游客,这同一批游客会给这家旅行社企业集团在不同地点的成员带来市场,同样也会使他们享受到规模经济。

3、旅游产品研究开发的经济性。旅游产品的研究和开发费用,随着旅游人数的增加而分摊到单个游客的比例降低。旅游产品是旅游线路和服务的总和,它不具有专利性,这是因为受技术的限制,使得监督别人模仿旅游产品的成本很高。因此,在我国旅行社批零体系没有形成的产业环境和竞争激烈的市场环境下,旅行社没有进行产品创新的动力。尤其是单体旅行社,产品开发成本相对于收益来说过高。但是企业的持续发展必须要靠产品创新,对于大旅行社来说,随着企业规模的扩张,市场规模的扩大,单个企业或者是单个游客分摊的研发费用就会降低。因此,大旅行社有更大的动力和实力进行新产品开发,从而使自己能够持续健康发展。

(二)交易费用的节约。交易费用是获得准确的市场信息所需要付出的费用,以及谈判和经常性契约的费用。集团组织形式相对于市场组织形式有更严格的治理结构,它用权威和雇佣关系取代了市场交易关系。

首先，大大降低由信息不对称带来的交易费用。如果由市场组织分工，旅行社必须花大量的成本去收集有关交易对象和合理价格的信息。市场范围越大、服务种类越多、竞争越激烈，则信息搜寻成本越高。一旦收集的信息不完全，对交易对象的资信和行情没能准确地把握，则其在日后合作中又必然会蒙受损失。但是如果把交易对象纳入旅行社内部，旅行社内的信息沟通机制和监督机制会保证信息的透明和完全，使旅行社的经营平稳地进行。

其次，大大降低由契约的不完备带来的交易费用。企业是契约的联合体。旅行社没有太多的固定资产，没有有形的生产过程，它的采购、生产、管理和销售更多的是以契约的形式体现。契约不完备带来的交易费用是巨大的，而旅行社企业集团却可以有效地解决这一问题。集团内成员的关系是长期无限重复博弈的关系，在重复博弈中双方对合作给自己带来的利益逐步了解，从而双方减少了机会主义的行为，增加了合作的动力，这种长久稳固的关系将会促使效率更高，更专业化的交往程序的产生。

集团内契约关系也是产生协同效应的基础，协同效应就是 $1+1>2$ ，指双方基于内部合作基础上所产生的效益大于两个单体的总效益。旅行社扩张企业规模，除能获得以上利益，还可以通过在集团内部建立财务公司，优化资金在成员间的配置，从而获得资金利用率的提高和减少融资成本的好处。

### 三、旅行社企业集团扩张的成本增加分析

旅行社规模扩大到一定程度时，企业内部将会因层次管理的复杂性，权利与市场范围的交叉使得组织成本大幅度上升，组织成本主要包括纵向代理成本、监督成本和横向协调成本。

(一) 代理成本是设计、实施、维持适当的激励和控制制度的成本和由完全解决这些问题引起的损失的总和。企业规模越大，管理层级就越多，代理关系就越复杂。旅行社处于不同管理层级的人有不同的效用函数，分社的总经理甚至是分社内部的销售主管等中级管理人员都有可能隐瞒基层信息，利用自己相对于上级的信息优势，为自己的机会主义行为留下空隙。当一家旅行社集团组织规模迅速扩大时，为了避免各地下属旅行社各自为政，必须对整个集团的组织结构和管理制度作调整，以促使总社与各地分社之间的关系顺畅，达到既约束各地分社自觉地和总社目标保持一致，又要使其有足够的工作热情和创新的动力目标。很显然，进行组织结构的调整和管理制度的重新安排是要付出巨大成本的，例如，组织结构的调整必然牵涉人事的重新安排，集团必须要为克服人情付出代价，还要承受解聘或调动某些管理人员和业务人员而引致的客源损失等。

(二) 监督成本。在队生产中个人的贡献无法精确计量，从而引起“搭便车”这一非效率现象，必然要设立监察机制，监察机制的设计与实施也是要付出的成本的。我们在前面说过旅行社集团可以在各成员间分摊营销、研发费用，但是按什么样的比例分摊是一个很重要的问题，处理不好就会出现“搭便车”现象，使那些收益很大的成员只承受很小的费用。而且，成员对集团的贡献肯定是不一样的，如何正确评估成员的贡献，恰当地进行利益分配也很重要，这就牵涉到绩效评估体系和奖惩机制的设计。很明显，旅行社集团规模越大，各成员的贡献就越难计量，制度的设计成本也越高。

(三) 协调成本是为了解决集团各成员间的矛盾冲突所付出的代价。当成本的分摊和利益的分配有失公平或者与各集团成员的预期不一致时，这不仅会使成员旅行社产生对上级的不满情绪，还会产生同级成员间的敌对，继而也就没什么合作意愿，为了解决这个问题，总社除要对制度进行修改，以“法”服人外，还要通过一些软手段比如说服教育等来保证各层级间接接触面的光滑，所有这些软硬手段的实施都是要付出成本的。还有一些情况也会使协调成本上升。旅行社集团规模越扩张，集团成员间相互推委、扯皮的现象就越多，促使他们进行有效的信息沟通和积极合作的成本也就越高。旅行社企业集团在规模扩张后有着严峻的激励约束问题。

以上分析表明：成本因素是旅行社企业集团规模扩张能否成功的关键所在。旅行社企业集团在扩张的过程中，应努力寻求总平均成本的最低点，使企业达到最佳规模（作者单位：江汉大学商学院）

#### 相关链接

民营企业集团如何坚持以人为本的发展战略  
旅行社企业集团规模扩张成本因素分析  
企业并购财务风险成因及防范  
并购的时机选择  
邮政集团绩效评价体系的构建  
跨国公司在华并购及其应对措施  
试论跨国公司转移价格对我国经济的影响及我国的对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心