

合作竞争与旅游企业竞争力研究

文/刘文波

一、合作竞争概念的提出

传统经济学对战略内涵理解的核心内容都是竞争,认为企业的竞争优势就是通过将企业的力量最大化或弱点最小化,并以强有力的姿态与现有竞争者和潜在竞争者相竞争的过程中获得的,认为竞争的本质是为了实现利己的目的而进行的活动,而合作(Co-operation)则被视为经济学上的零和博弈(Zero-sum game),即一方所得必是另一方的所失,企业战略可以明确地称为竞争战略。所以,在传统经济学中,竞争与合作是互不相容的,要么竞争,要么合作,这是两个相对立的概念。对于到底应该选择竞争还是应该选择合作,社会学与经济学的看法截然相反。从社会学角度看,合作比竞争好,更有利于社会的和谐发展,因此,反对利己主义,提倡利他主义。事实上,自20世纪80年代以来,竞争战略越来越多地被合作竞争战略(Co-operation strategies)所替代,一些原来的竞争对手纷纷合作,形成各种形式的战略联盟来抗衡国内外的竞争对手。

当前,我们正进入网络经济时代,网络经济的存在不仅改变了经济发展的技术条件,同时也改变了旅游企业间的竞争关系。一方面,旅游企业将自己的非核心功能虚拟化,外包给其他更具专业性的企业,成为虚拟旅游企业;另一方面,旅游企业与关联企业之间结成战略联盟,将其他资源进行整合,从而组成超越单个组织边界的旅游企业网络。比如,越来越多的跨国旅游集团已经和即将进入中国,他们要么与国内著名旅游企业合作,要么采取独资经营方式,凭借其双方或自身的品牌优势、销售网络优势、资本优势和管理优势拓展国内市场,显现明显的规模经济优势。网络经济下旅游企业关系的改变也改变了旅游企业的竞争形式,使原来单个企业之间的竞争关系演变为企业网络与企业网络之间的竞争关系,即超竞争关系——在企业网络之间是竞争,而在企业网络内部则合作。这种超竞争关系也就是一种竞争合作关系。

二、合作竞争产生动因分析——以旅游企业战略联盟为例

随着旅游产业发展水平的日益提高和旅游企业竞争的加剧,旅游企业间的合作竞争已不可避免,其发展水平将对旅游企业组织竞争力具有重要影响。现实经济中的旅游企业合作,往往参加合作的旅游企业具有专长,有些还具有核心竞争力,合作的双方或多方存在共同利益,合作的结果要达到互利双赢或多赢。

那么,什么原因导致旅游企业合作竞争呢?关于旅游企业合作竞争产生的动因有多种解释。Brandenburger & Nalebuff提出了解释企业合作竞争的博弈论的观点,指出了企业之间在竞争的过程中进行合作的可能性。还有学者以战略联盟为研究对象,利用制度经济学的方法对战略联盟内企业的合作竞争进行了分析。本文将以战略联盟为例,分析旅游企业合作竞争产生的动因。

当前,旅游企业缔结战略联盟的动因大致可以归结为以下三个方面:第一,联盟成员之间服务、管理及品牌等优势互补。第二,通过网络等资源共享,培育计算机预订联网体系达到进入市场的目的,提高市场占有率。第三,区域经济集团逐步形成,但贸易保护主义和国家干预使得部分国家和地区,特别是发展中国家和地区的旅游市场变得难以进入,这也推动着战略联盟旅游企业在跨国经营和国际旅游市场竞争中扮演着越来越重要的角色。

旅游企业缔结战略联盟进行合作竞争的制度经济学分析。战略联盟的低交易成本特性,能最大限度地减少进行市场交易中交易者的有限理性和机会主义行为的负面作用,而交易者的有限理性和机会主义行为决定了交易成本大小。这两种行为受三个因素的影响:第一,资产专用性,它导致交易双方相互依赖,交易中一方出现违约等机会主义行为,都会给另一方造成损失。第二,不确定性,有限理性的存在使旅游企业难以准确预知顾客偏好、市场需求、政策法规、行业技术等变化,交易者之间信息和实力的不对称可能诱发道德风险和逆向选择自利行为。第三,旅游企业间,特别是旅行社企业间交易频率一般较高,实行战略联盟可以减少签约次数,降低交易成本。战略联盟有效降低交易成本的关键是长期契约消减了以上三个因素的不利影响。

三、合作竞争与旅游企业组织竞争力

合作的一个重要前提就是信息的有效传递和沟通,同时做到信息的公开和透明。否则,信息传递与沟通的障碍会使网络组织内部的协调发生困难,同时信息的不对称会引发道德风险,破坏合作的进行。然而,这一问题在网络经济下得到有效的解决,信息与网络技术的发展,使信息不对称的状况得到了实质性的改善,原来不利于合作的一些障碍得以消除,这就为旅游企业间进行有效的合作创造了条件。

1、合作竞争理念的转变

实施合作竞争战略首先要转变竞争理念，改变以往的敌意竞争方式，强化合作竞争战略。国内旅游企业间的竞争应结束相互恶性竞争的状态，加强与国内和国外同质旅游企业间的战略联盟。在旅游淡旺季节，合作企业间应合理分流客源，培育忠诚顾客。

旅游企业间实现资源共享，互惠互利。实施合作竞争战略的旅游企业可以共享资源，包括市场资源、信息资源以及人力资源等，可以互惠互利，共同发展。例如联盟企业使用全球分销系统，共享网络信息系统，中小型单体酒店可以选择加入全球分销系统和相应的酒店集团。同样，旅游企业在合作竞争中可以建立学习机制，形成学习型联盟组织，学习到那些镶嵌在企业内部的、企业积累和组织的资源难以模仿和流动的经验和知识。

要谨慎选择合作伙伴，建立旅游企业信任联盟。旅游企业合作是否稳定，选择战略伙伴非常重要。旅游企业可以根据声望、品牌和从以往的合作伙伴中选择合作伙伴。当然，法律法规和旅游企业内外在制度的建立和执行，可在市场和经济处在信息不完全和个人非理性的情况下，保证旅游企业制度（规则）、监督程序和惩罚措施的执行，并促进着可预见性，协调各种行动，减少机会主义行为，建立相互信任，降低交易（协调）成本。旅游企业的合作是将一次性博弈转化为重复博弈，成为信誉的载体，可见，信用是旅游企业战略可持续发展的必要条件。

2、关注顾客价值的卓越战略

提高旅游企业组织竞争力不是一朝一夕能完成的，它是一项系统工程，需要从多方面着手，关键要在合作竞争中关注顾客价值。卓越的组织是顾客驱动的，组织视顾客为最重要的利益相关者，而且成功组织的主要价值观是满足顾客的需要。基于战略的高度，旅游企业是为顾客提供愉快旅游体验的企业，其根本目标就是为顾客创造价值，因此，旅游企业要努力将自身打造成有利于有效配置资源和方便顾客愉快获取资源的组织。在合作竞争中，旅游企业要善于抓住机遇，勇敢面对挑战，并具有快速反应能力。当前，我国旅游企业整体呈现“散、小、乱、差”现象，在市场竞争日趋激烈的情况下，走专业化和合作竞争之路，培育自身竞争优势已成为大部分旅游企业的当务之急。

合作企业之间要以顾客为中心，本着为顾客提供优质产品和服务、方便顾客、节约顾客交易费用的原则，为顾客创造价值，培育顾客忠诚。合作伙伴间要克服短视和利己主义倾向，从有利于创造顾客价值的战略的高度去思考，追求企业长期利润最大化，有助于合作效率的达成。

3、组织文化的培育

组织文化是指组织内部、组织人员所共享的基本假设、价值观、规范和信仰模式。当前，提高旅游企业组织竞争力就意味着组织转型，“而文化变革是组织转型最基本的形式”，[3]可见，组织文化对于组织竞争力提高具有重要意义。另外，旅游企业组织结构创新也迫在眉睫。当前旅游企业组织结构主要供内部使用，没有表示出顾客或者市场，他们的目标观众是企业的员工。要在竞争合作中提高旅游企业组织的竞争力，就必须重构旅游企业内部组织结构。借鉴钱德勒的结构跟随战略理论，旅游企业组织结构设计必须关注顾客价值，即以最有利于创造顾客价值的方式设计旅游企业内部组织，实施组织创新。

4、合作竞争中企业的人力资源支持

人力资源已成为旅游企业获取竞争力的重要来源。旅游企业是以业务流程为基础的企业，其组织竞争力如何关键看整个业务流程对客服务的一致性和富有逻辑性。因此，培养员工自愿为顾客提供优质服务的理念是非常重要的，因为顾客往往按照员工所留下的印象来判断旅游的服务和提供的价值。为获取有效的人力资源支持，旅游企业还要关注员工的基本素养：

（1）职业自豪感

旅游企业员工要有强烈的职业自豪感，只要这样，才能够更好的为顾客服务和创造顾客价值。在员工招聘和培训中，都要关注员工的职业意识。同时，要建立合理的激励和约束机制，在薪酬设计上关注团队绩效和提供较高的个人收入等。高报酬倾向于吸引更加合格的求职者，减少员工流动率，同时也发出一个信息：旅行社珍视它的员工，员工也更热爱本职工作。

（2）员工的团队精神

基于流程基础上的旅游企业业务，需要不同员工为同一顾客（群）提供服务，员工必须既关注自己的专业分工，又要强调合作，衡量标准是能否为顾客创造更多价值。为此，旅游企业要重视团队学习，通过采用系统的思维方式，建立知识共享和创新机制，变隐性的知识为显性的知识，使一人的经验教训转变成全体人员掌握的服务技能和技巧，使优势由点到面，最终形成旅游企业的规范和制度。

（3）员工创新精神

旅游企业社是一个充满创新挑战的企业，虽然目前旅游企业的创新还不足。我们知道，顾客感知和期望是千变万化的，当顾客的感知超过期望时，顾客对旅行社的产品和服务就感到满意。为达成此目标，旅游企业不仅要提供标准化产品，还要为顾客提供定制化服务，这就要有创新精神。另外，对旅游企业高层管理者的关注也非常必要。Richard L. Daft指出，对非常成功的公司管理者来说有三个重要因素：领导者愿景、对行动的偏好、促进核心价值观的建立。

当前，对多数跨国旅游企业来说，完全损人利己的竞争时代已经结束。驱动一公司与同行业其他公司竞争，驱动上下游企业在业务方面不断竞争的传统力量，已很难拥有最低成本、最佳产出或服务以及最高利润。很多跨国旅游企业日渐明白，为了竞争必须合作，以取代损人利己的行为。跨国公司可以通过有选择地与竞争对手、以及供应商分享和交换控制权、成本、资本、进入市场机会、信息和技术，为顾客和股东创造最高价值。网络经济使旅游企业间的竞争规则发生变化，改变了竞争与合作关系，使二者达到一种矛盾的统一（作者单位：浙江旅游集团公司）

相关链接

[体验经济视角下红色旅游与体育旅游融合开发的营销策略](#)
[我国体育旅游经济发展研究](#)
[浅谈旅游经济发展](#)
[我国国内旅游业现状分析](#)
[合作竞争与旅游企业竞争力研究](#)
[浙江省饭店业可持续发展战略的研究](#)

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