



博观约取·厚积薄发

BROAD READING,PRODUCE WITH LARGE ACCUMULATION



吴金梅：中国大企业进入旅游业情况分析（二）

2007-09-07

（上接 9 月 5 日第 13 版）

二、中国大企业进入旅游业的途径

大企业进入旅游业从理论上讲，是大企业实施多元化战略的一个选择，由于大企业原有的经营领域并不是旅游业，所以大企业进入旅游业是对一个新的产业的进入。

1、通过内部资源整合进入旅游业

在大企业的经营与发展中，已形成的经营性旅游资产是从属于大企业主营业务的次要经营部门，在大企业的整体经营活动中处于从属和辅助的地位。但是，随着企业的发展和市场机会的成

熟，出于对旅游资产收益与资产经营回报的要求、旅游企业专业化经营与管理的要求、市场竞争对旅游企业规模化经营和管理的要求，在企业对社会职能和服务性资产进行剥离的过程中，企业内部逐步形成了对这部分资产进行整合，以实现专业化经营的要求。

在企业内部资源整合中主要有以下三种方式：一是对大企业内部各企业所属的经营性旅游资产通过资产调拨的方式，将原集团内各企业所拥有产权的资产以行政手段进行统一归口管理，脱离原有的产权体系，形成新的企业集团。二是通过对大企业内部各企业所属旅游经营资产的统一的管理，实现对企业内部同类资源的深度开发和合理利用。这种形式不改变企业中旅游企业的原产权所有形式，只是在经营权上进行统一和规范。如形成集团内部的统一品牌，制定统一的经营管理标准，组建旅游经营的领导机构如建立大企业内部的旅游企业集团或管理部门，将各企业中的旅游企业纳入集团的统一管理，以旅游集团对各企业进行业务的指导和经营的管理。三是对各企业内部所属的旅游经营企业进行剥离，实现旅游企业的独立经营。

企业对内部资源进行整合是企业内部经营战略调整的一个方面，旅游企业在大企业中一般是非重点经营产业，同时这部分企业的资产量所占的比重也相对较小，在企业内部对这类资源进行调整的过程中，一般是对内部的经营项目进行调整而不是重点发展。

2、通过对旅游业投资进入旅游业

这里所说的大企业对旅游业的投资，是指对旅游业的直接投资。大企业对外投资主要是通过新建、收购、兼并、参股、在金融市场对旅游企业投资等形式来实现。

出于更好地利用企业的持有资金在不断发展的产业中获取更大利润率、挖掘已有的经营性旅游资源、脱离现有业务开辟新的经营领域、分散风险等目的，大企业选择投资旅游业。

这些投资主要是通过以下三种形式来实现的：一是投资新建旅游经营项目，按照企业经营战略，大企业选择对旅游业进行投资新建旅游经营项目，主要集中于以旅游宾馆饭店为代表的住宿业、餐饮业、交通客运业、游览娱乐行业、旅游用品和纪念品销售行业以及旅游景区开发等领域。二是收购、兼并旅游企业，对于很多大企业来说，旅游业是一个新的行业，通过对现有旅游企业的收购与兼并可以直接获得旅游企业的经营资质、市场、专业人员，减少了企业投资新建的时间投入。三是通过资产重组或股市投资进入旅游业，在我国旅游企业集团化的进程中，很多企业采取股票上市、资产重组等资本运营的方式来实现企业规模的扩张。出于企业多元化战略的考虑，大企业在资本运作方面，有时会采取资产重组或直接收购企业股权的方式获取旅游资产。

3、大企业中旅游运行的基本模式

中国大企业进入旅游业的实践，实际上是企业多元化经营的实践。各个企业的资产结构、管理模式、产业形式都不尽相同，其进入旅游业的目标和实施战略不相同，进入旅游业的模式也各不相同。

一是大企业中的旅游企业（集团）。大企业中一般会有许多子企业，大企业中的旅游企业集团有的是大企业直属的企业，有些是隶属于其子公司或孙公司的企业。旅游企业集团的产业组合通常包括“垂直”和“水平”两种基本方式。此外，还有两者兼具的“混合式”。

二是确立旅游核心企业带动大企业内部旅游企业经营。面对企业内部的旅游经营资源，一部分大企业采取了组建或优化一个如旅行社、旅游饭店之类的旅游企业，作为大企业内部旅游业经营的核心企业，并以此为龙头实现对行业内旅游企业的经营指导和管理，以带动其他旅游企业的规范经营与持续发展。大企业中的旅游核心企业一般有两种构成方式，一是新组建，二是优化原旅游企业。核心企业建立后，同时赋予这个企业行使对行业内各旅游企业进行行业管理的职能。

三是以旅游协会、联盟等形式组建大企业内旅游经营的网络平台。有些大企业内部各企业组织构成相对松散、集团内部旅游企业经营单位分散，这部分大企业有些采取建立本行业内部的旅游协会或旅游企业经营联盟等企业内部行业组织的形式，加强各旅游企业间的联系与合作，同时对所属各旅游企业进行经营管理的指导和统一对外宣传促销，以增加大企业中旅游企业的整体竞争力，为企业内部各旅游企业的发展搭建管理、信息、网络的平台。

四是以资产委托经营等方式实现企业内旅游资产的专业化经营。大企业采取委托管理、顾问管理、加盟连锁等方式由其他专业旅游企业经营自有的旅游资产，如将大企业中的宾馆饭店交由专门的旅游企业集团经营。这种模式从产权上不改变其权属关系，在经营上将企业以委托管理或顾问管理的方式由专门的管理公司来经营。他们所提供的专业化的管理与服务，会使大企业的旅游资产专业化经营管理的水平直接达到一个较高的水平。

五是大企业中的工业旅游。工业旅游是工业生产与旅游相结合而形成的一种新型旅游形式，它以工业企业、工业活动为资源，吸引旅游者参观、参与并产生经济效益和社会效益。工业旅游是在企业生产经营特色上衍生出来的，与企业的生产经营不可分割的旅游形式，工业旅游的产生有些是企业主动开发的，有些是自然形成的，目前我国有很多企业都已在自己的企业内部开展工业旅游项目。

——本文最早刊载于《中国旅游报》

北京开思九州旅游发展研究中心

Copyright © 2017 casstourism.com Online Services. All Rights Reserved. 京ICP备13006745号-1 (<https://beian.miit.gov.cn/>)

[首页 \(/\)](#)

[开思简介 \(/ksjj/\)](#)

[开思动态 \(/news/\)](#)

[智库团队 \(/zktd/\)](#)

[案例成果 \(/case/\)](#)

[学术研究 \(/xysj/\)](#)

[业务领域 \(/ywly/\)](#)

中心地址:

北京市朝阳区曙光西里甲6号
院时间国际A座2709室

电子信箱:

casstourism@163.com

联系电话:

010-58677566



微信公众号



微博