

## 基于委托-代理理论的旅游企业集团化发展模式研究

文/许丽君 江可申

### 1、引言

我国旅游业是在十一届三中全会实行改革开放政策以后才全面发展的新兴产业。在旅游资源和产品上,东方文化、悠久历史、名山大川、丰富物产,以及多年来开发建设的丰富的旅游产品,都具有无可比拟的优势。经过20多年的发展,我国已建成功能日益完善、与国际先进水平比较接近、能满足吃、住、行、娱、购、游等要求的基础旅游设施,以及遍及全国、进入国际市场的旅游经营体系。近二十年来,国内旅游人数以每年4%—10%的速度递增,现有约16000家旅行社,总资产达到了424亿人民币,直接从业人员24.12万人,旅游业已成为我国发展势头和规模最快的产业之一,2020年我国将成为世界第一大旅游目的地,许多地方政府将旅游业作为支柱产业来发展。

横向来比,我国旅游业的发展还相对比较落后,与我国拥有丰富的旅游资源很不相称,发展速度较缓慢,产业化水平较低。我国每9.7万人才拥有一家旅行社,美国每6200人即拥有一家旅行社,旅行社密度是我国的16倍。因此,怎样发展我国旅游业、旅游业采取什么样的发展模式,是值得需要深入探讨的。

本文首先分析了我国旅游行业的发展趋势及需要解决的问题,然后分析了旅游业中存在的委托-代理关系,以此构建了一种基于委托-代理关系的旅游业集团化发展模式,以期解决旅游业发展中一些瓶颈问题。最后分析了这种模式实施中的几个注意问题。

### 2、旅游企业的发展趋势、发展要求及系统集成

探讨我国旅游业的发展模式,必须明确我国旅游业的发展趋势及发展要求。

我国旅游企业规模偏小,经营分散。在我国旅游企业结构中,小规模旅行社占绝大多数(89.8%),业务规模确较小(39.6%),“小、散、乱、差”仍是旅游业的总体格局。随着旅游行业对外开放进程的发展,美国运通等国际旅游集团已进入中国,它们信息灵敏、反应迅速、管理有方、资本雄厚。因此,组建大型的旅游企业集团、积极参与国际竞争是我国旅游业所面临的挑战,也是我国旅游业发展的必然趋势。但是,我国旅游企业在组建企业集团或者企业联盟方面存在一些制度障碍和经济障碍,以资产为纽带组建企业集团短时间内是不可能的,松散的联盟也抵御不住道德风险的冲击。

我国旅游业发展的趋势及要求、丰富多彩和区域分布的旅游资源和行政属性较强的中小旅游企业体系,决定了旅游企业集团化必须选择适合我国旅游业特性的发展模式。首先,需要加强旅游企业的营销体系和代理网络。国外大型旅行社通常具有自成体系的销售网络和代理网络,有较强的促销能力和比较稳定的客户群体。我们面临着旅游市场持续增长、客户需求的差异化和信息技术的冲击,完善营销体系、构建代理网络是迎接这种挑战重要举措。其次是旅游企业的分工与合作,通过分工与合作使中小旅游企业嵌入到旅游产业链中。香港现有旅行社1100家,大体分为四类:专营海外来港游客的,专门为散客委托代办的,组织居民出岛旅游的和经办大企业商务旅行的。虽然业务有所交叉,但在竞争中形成的自然分工体系,各自发挥优势,和谐发展。而国内的旅游市场是按照横向模式分工的,整体旅游市场被国家旅游局以及各省市旅游局分割,横向分割阻碍了营销体系和代理网络的发展。通过分工与合作,将横向切割的旅游市场整合成纵向集成的产业链。第三,创建旅游系统的强势品牌。国旅、中旅和青旅是我国的三大旅行社,在中央电视台发布的“品牌中国”中,无一入选。这说明目前我国还没有一家旅游企业的品牌能够深入人心。品牌建设投入大、周期长,是目前我国中小旅游企业玩不起的游戏。品牌连锁是建立优势品牌的重要途径。

总之,为了实现旅游企业的规模化、网络化和品牌化的发展目标,通过构建分工协作体系,使横向竞争市场整合为纵向集成的产业链,委托-代理发展模式是适合我国旅游企业集团化、产业化的一种新发展模式,它是以法律契约为连接纽带、以专业化小公司为网络结点、以委托人的品牌为统一品牌的一种发展模式。

### 3、旅游系统集成中的委托-代理关系

委托-代理原是法律上的一个术语。经济管理中的委托-代理是指参与博弈的双方参与人,具有信息劣势的委托人将一项工作委托给具有信息优势代理人去完成,委托人占有劳动成果、并给代理人一定的转移支付,或者委托人与代理人按事先契约共同分享劳动产出。经济管理中委托-代理关系存在的根本原因是代理人的专业优势、信息优势和参与人之间的专业化分工。委托-代理的核心是信息不对称条件下的契约设计和激励机制设计。

旅游系统中的委托-代理关系包括企业内部的和企业外部的两种委托-代理关系。企业内

部，旅游团委托旅行社开展旅游业务；旅行社委托导游人员完成旅游任务；在旅游过程中，旅游团又将一些事务委托给导游人员。

旅游企业之间也存在委托-代理关系。在旅游市场发达的一些国家，旅游市场是批零关系，即大旅行社是批发商，缺乏资源的小旅行社是零售商。大小旅行社之间这种批零关系实际上就是一种委托-代理关系。关于我国旅游行业的发展，大型企业应该集团化、品牌化，成为旅游网络的核心；中型企业要专业化、区域化，成为旅游网络的枢纽；小型企业代理化，成为旅游网络的终端。本质上，集团化、专业化和代理化是一种基于委托-代理理论的旅游企业的集成化发展模式。

在基于委托-代理关系的发展模式中，信息不对称的条件下，大型旅行社设计委托-代理合同，以法律契约为纽带，整合中小企业和专业旅游企业，构建紧密型、网络化的大型旅游企业集团，打造强势品牌，构建综合性、全覆盖的业务体系，强化管理能力，增强以批发为核心业务的竞争力。

中型旅行社在委托-代理的框架内，以区域旅游资源开发为核心，以开展独立经营、接受大型旅行社的委托-代理经营和委托小旅行社代理经营为业务组合，打造区域旅游品牌，成为全国集成化旅游分工合作体系的枢纽结点。

小型旅行社要在委托-代理契约的框架下，主动嵌入到全国集成化的旅游分工合作体系中，利用大型旅行社的统一品牌，代理大中型旅行社的零售业务，成为旅游网络的终端结点。

旅游企业之间基于委托-代理理论的集成化发展模式的设计时序如下：

第一步 “自然”选择中小旅游企业的类型；第二步 大型旅游企业对中小旅游企业的类型做出先验判断；第三步 大型旅游企业基于中小旅游企业的类型，设计委托代理契约；第四步中小旅游企业决定是否接受契约。若不接受，到此结束；第五步 在法律和委托代理契约

框架内，委托方和代理方开展纵向合作经营；第六步按照委托代理契约，分配合作成果。

由于存在着信息不对称和道德风险，因此，作为委托人的大型旅游企业，在设计委托合同时要注意合同的参与性约束和激励性约束。参与性约束是指中小旅行社纳入大型旅行社的分工合作体系后，其所得的收入不能低于进入分工合作体系以前独立经营的所得；激励约束是指委托-代理契约能够满足中小企业收益最大化，充分考虑中小企业的个体利益，总利益在委托人和代理人之间和谐分配，构建一种和谐的委托-代理关系。分析目前旅游企业的合作现状，合作不成功大多是契约不能满足参与约束和激励约束，或者部分不能满足。中旅和青旅组建旅游集团后，市场占有率不但没有上升，还有下降的趋势，出现了“集”而不“团”的现象。根本原因是利益分配机制不合理造成的。

#### 4、基于委托-代理理论的旅游企业发展模式的特点分析

本文提出的基于委托-代理理论的旅游企业集成化发展模式有如下的特点：

4.1，大型旅行社在构建纵向化集成分工合作体系和做大做强过程中不存在资产整合，避免了目前资产整合中的政策性约束和制度约束。

4.2，旅游系统实现了规模化与专业化相结合。现代市场经济制度要求实现规模化经营，而旅游资源又有很强专业化和地域化特征。委托-代理发展模式，委托人实现了规模化经营，代理人实现了专业化经营，这种模式优化了资源配置。

4.3，品牌实现扩张。委托人将品牌作为契约的一部分，授权给代理人使用。代理人的使用扩大了品牌的知名度、提高了品牌的忠诚度。品牌授权对于品牌的扩张，是加法，不是减法。

4.4，委托人集中精力做批发，实行大规模采购，降低成本，增强竞争力。

#### 5、基于委托-代理理论的旅游企业集成化发展模式实施中的几个注意问题

基于委托-代理理论的旅游企业发展模式是一种集成化、网络化的发展思想，这种发展模式在实施过程中，要注意如下几个问题：

5.1严格的契约设计和完善、公正的章程，是委托-代理契约顺利执行的基础

委托人要设计完善的契约，既要让代理人拿到合理的信息租金，又要尽可能的抽取其信息租金。契约里要有防范道德风险的措施，道德风险不能完全消除，但要尽可能的控制。

5.2信息技术平台的搭建

委托-代理发展模式是一种大范围、网络式、开放型的发展模式，要以完善的信息网络作支撑，能够实现在线交易。

5.3统一的形象设计和统一的品牌规划

在委托-代理网络中，委托人处于中心位置，中型旅行社是枢纽结点，小型旅行社是终端结点。网络中的每个层次，都使用统一的形象设计和统一的品牌标志，提高视觉冲击力。

5.4政府的宏观调控作用

政府负有对旅游市场进行宏观调控的职责，政府的宏观调控政策应该有利于旅游市场纵向一体化的发展模式，垄断资源向大型旅行社集中，提高行业集中度，有利于分工合作体系的形成。

5.5核心旅行社的作用

作为委托方的核心旅行社，负有开拓市场、建设信息平台、输出品牌和管理、设计委托契约等职责，在委托-代理模式的应用中，起着关键的作用，要有雄厚的资本作支撑，要有先进的管理方法做指导。

## 6、结论

本文分析了我国旅游行业的发展趋势及需要解决的问题，然后分析了旅游业中存在的委托-代理关系，以此为基础，构建了一种基于委托-代理关系的旅游业发展模式，以期解决旅游业发展中一些瓶颈问题。最后分析了这种模式实施中的几个具体问题。

限于篇幅，本文没有对委托-代理模式中的契约设计进行深入展开，这是我们下一步要开展的工作。旅行社的契约设计有鲜明行业特色，如代理工作量如何度量、转移支付怎么实现、中小代理商对待风险的态度、不完全信息和道德风险的控制办法等。

（作者单位：许丽君/南京航空航天大学经济管理学院、宁夏大学人文学院；江可申/宁夏大学人文学院）

## 相关链接

浅析企业集团的成长与发展机制  
试论高校后勤集团人力资源保护  
企业集团财务管理模式选择与构建  
多渠道筹措资金 加快教育集团硬件建设  
企业集团税务筹划的现实需求和基本思路  
浅议企业集团财务公司集中式电子结算业务系统建设  
基于委托——代理理论的旅游企业集团化发展模式研究

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