

我国旅行社业经济联合体模式探讨

张晓明

(西北大学 经济管理学院, 陕西 西安 710069)

摘要:我国旅行社业应向规模化经营方向发展的思路得到了旅游业及学术界的广泛认同。实现规模化经营的有效途径是建立企业经济联合体,但选择何种模式的经济联合体能有效地促进旅行社业的发展却众说纷纭。在实践中,出现了战略联盟型经济联合体、区域性旅游集团、跨地区资金联合型企业集团等各种经济联合体模式。笔者认为,战略联盟型经济联合体生命力不强,对旅行社产业规模化发展的推动作用不大;区域性旅游集团不适合旅行社业的经营特点;跨地区资金联合型企业集团是促进我国旅行社业向规模化发展的最佳模式。

关键词:旅行社;经济联合体;企业集团

中图分类号:K233 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2002)01-0131-04

我国旅行社业的经营存在许多问题,如行业秩序混乱、竞争手段不当、企业活力不足、经营费用居高、经济效益低下、内外监督不力等,虽然国家和企业也采取了许多措施,但问题始终得不到解决。究其原因,笔者认为,除存在由于投资主体缺位为根本原因的体制因素外,旅行社普遍存在的小规模经营也是一个重要因素。这两个因素在很大程度上制约着旅行社业的正常发展。那么,如何选择适合行业特点的经济联合体模式,将旅行社的体制改革与规模扩大有机地结合起来,有效促进旅行社业健康、有序的发展,以应对中国加入WTO所遇到的难得的发展机遇和所面对的严峻挑战,是值得研究的课题。从目前我国旅行社发展的实际情况来看,可能选择的几种模式有:

- (1) 全国范围内资金联合型企业集团;
- (2) 区域内资金联合型企业集团;
- (3) 全国范围内战略联盟型经济联合体;
- (4) 区域内战略联盟型经济联合体。

根据笔者多年对这几种经济联合体模式的理论研究和实践探索认为:

(1) 市场经济下,无论哪种形式的战略联盟型经济联合体都不可能长期、稳定的合作关系,这一点已从经济联合体的世界发展史得到了证明。我国

旅行社业企业联合应汲取经验,不要将已经历史证明不可行的路再走一遍;

(2) 区域内资金联合型企业集团不适合旅行社业的经营特点,也不利于旅行社业健康有序发展;

(3) 跨地区的资金联合型企业集团模式更适合旅行社业的规模化发展。

一、战略联盟型经济联合体的生命力不强

从19世纪80年代开始,随着资本主义发展进入垄断阶段,经济联合体便开始出现。经济联合体一经出现便表现出极大的生命力。经过100多年的发展、演化,今天我们看到的是一个以资金为纽带、组织结构严密、管理科学化的完善的经济联合体模式——企业集团。当我们追溯历史,从尘封的记忆中回顾世界经济联合体100多年的发展历程,可以清楚地看到,从开始的卡特尔,到后来的辛迪加、托拉斯、康采恩,再到现代意义的企业集团,世界经济联合体发展的历史实际上是它自身向更科学、更符合市场规律发展、演化的历史。同时,也是一部企业在市场经济浪潮中竞争的历史。回顾这段历史,从中汲取世界经济联合体发展的成功经验,对我国旅行社业在经济联合体发展过程中少走弯路,减少损失有重要意义。

收稿日期:2001-10-10

作者简介:张晓明(1955-),女,陕西西安人,西北大学经济管理学院教授。

卡特尔是一种战略联盟型经济联合体,它的特点是生产同类产品的企业,为获取高额利润,在瓜分销售市场、规划商品产量、确定销售价格等方面达成协议。参加卡特尔的企业在法律、经营、财务等方面保持其独立性,只是要遵守卡特尔协议。由于卡特尔内部各企业间是依赖协议来维持这种联盟关系,随着参加者经营实力及市场情况的变化,内部企业之间各自为自己的利益进行着产品市场份额、企业市场地位的明争暗斗。同时,卡特尔还要与联合体之外的企业进行更加激烈的竞争。因此,卡特尔这种模式的经济联合体内部的合作关系极不稳定,它不断发生解体和重新组合。企业加入和退出卡特尔都会发生较大的震动,其损失是必然的。卡特尔联合的时间也不长,很少有能超过5~10年的。

辛迪加也是一种战略联盟型经济联合体,它的特点是同一生产行业的少数大企业在共同采购材料、销售产品方面达成战略联盟协议,以降低成本、提高价格,从而获取高额利润。在辛迪加内部,销售产品和原料采购由总部集中进行,产品生产量和销售量由总部向各企业分配,企业不再与市场发生联系。参加辛迪加的企业在法律和生产上能保持独立,但在辛迪加内部,各参加者为争取产品生产和销售数量,或为争取其他权力进行着激烈的斗争,因而也不断发生着解体和分化。可以看出,参加辛迪加的企业从联合体中不可能获得大的利益,超额利润集中在少数垄断寡头手中。因此,辛迪加很快就被其他形式的经济联合体所替代。

托拉斯与以上两种战略联盟型经济联合体不同,它本身就是一个独立的企业组织,参加者在法律和业务经营上完全丧失其独立性,只要参加了托拉斯,原来的企业投资者就成为托拉斯的股东,按照自己的股份取得股息,由托拉斯董事会管理垄断企业的全部生产、经营、财务、销售等活动。托拉斯的参加者要想取得对托拉斯的控制权,只有通过购买大量股票。要想退出托拉斯,也只有通过转让股票。托拉斯形式,实际上就是现代意义通过兼并实现企业间的资金联合,目的在于扩大企业规模,达到垄断经营的目的。很显然,它是比卡特尔、辛迪加稳定的经济联合体组织模式。

康采恩是比托拉斯更进一步的经济联合体。因为,毕竟托拉斯只是在生产经营同类产品企业间的联合,只是工业资本的联合,而康采恩通常是以实力非常雄厚的大企业或银行为主体,把许多不同行业(包括工业、商业、银行、保险、服务业等)的企业联合

在一起的大型企业集团。在康采恩内部,各个企业在法律、经营、财务方面都是独立的。作为核心企业的大企业或大银行,除经营自身业务外,同时,又是持股公司。它们通过投资关系,将其他企业(子公司)控制在自己的范围之内,从而可以控制比自己资本大得多的资金,操纵市场、垄断技术、垄断价格、垄断利润。由于在企业集团内部,作为核心企业的母公司通过投资关系控制了众多的子公司,因而内部合作关系非常稳固,尽管在康采恩内部,各个企业也为自己的利益进行激烈的竞争,但企业之间的关系可以通过母公司加以协调。康采恩可以说是现代意义的企业集团。将这种经济联合体称为“企业集团”还是在战后的日本。

通过以上对不同模式经济联合体特点的分析,我们可以看到,世界范围内经济联合体内企业间的联系纽带是从协议式联合向资金联合的发展过程,组织模式也是在松散型向紧密型的发展过程不断演进的。社会在不断地寻找能使企业联系更加紧密的方式。

目前,我国旅行社多数是具有独立法人资格的企业,它们之间没有资金关系,没有管理与被管理的关系,没有利益分配关系,在市场划分、产品价格等方面也没有任何协议,因而还不能称其为战略联盟型经济联合体,而只能说是一种典型的“联号制”合作经营关系。我国旅行社之间存在的这种“联号制”合作经营关系在其他行业是很少见的。这种关系之所以能够维持下来,主要是因为旅行社之间业务合作关系紧密度很高。但是,上述旅行社经营中存在的那些问题靠这种“联号制”合作经营关系却是无法解决的。旅行社经营“先收费,后接待”的原则始终无法实施就是一个佐证。

如果我国旅行社经济联合体从现在的“联号制”向战略联盟型经济联合体过渡,最终再向以资金为纽带、组织结构严密、管理科学化的企业集团发展,需要多长时间?从世界经济联合体的发展历程来看,大致需要100多年。那么,我们为什么不一次到位,而要走这段弯路?

二、区域性旅游集团不利于旅行社业的发展

走集团化发展道路,实行联合、集散为整、变小为大,构建新型的旅行社企业组织模式,不失为我国旅行社业进一步发展的一条有效途径,并且得到实业界的认同。近年来,不少省份都组建了自己的企业集团,如陕西省组建了以“兵马俑”为龙头,众多旅游

企业,包括旅行社、饭店等企业参加的“陕西省旅游集团”,北京市组建了“北京旅游集团”,北京中国国际旅行社等六家旅行社组建的“神州旅行社集团”,“中华旅游联合体”等。从已组建的旅游集团、旅行社集团来看,我们不难发现,它们带有很强的区域性特点。区域性旅游集团是否符合旅行社业的经营特点,是否符合经济联合体的国际发展潮流是值得我们研究的一个问题。

笔者认为,旅行社业的集团化发展,必须打破区域性界线,走跨地区集团化发展的道路。因为第一,旅行社业务经营本身就是跨地区、跨国界经营。在业务联系方面,旅行社更多的是与异地或异国旅行社往来,而不是区域内。如设立在全国各地的中国国际旅行社之间的业务联系就很多;全国各地的中国旅行社之间的业务联系也很多,而同一地区国旅社与中旅社的联系并不多。这种行业特点决定了将同一地区旅行社联合起来的意义并不大。第二,旅行社行业更认同行业管理,这种行业管理更多的是纵向管理,而不是区域内的行业管理,这与旅行社的业务特点有关。第三,现有旅行社格局已经为发展全国性旅行社集团打下了良好的基础。如占中国旅游市场主导地位的中国国际旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社在全国都有联号企业。如果加入区域性旅游集团,旅行社之间的合作紧密度不会因此加大,对扩大旅游市场也不会产生推动作用,只会诱发集团内的利益保护。同时,在区域性集团内,旅行社会给其他旅游企业带来客源,其他旅游企业给旅行社带来利益的机会较少,对旅行社业向规模化、国际化发展不利。

三、我国旅行社集团发展模式构想

选择一种最适合旅行社业经营特点的经济联合体模式,低成本地步入规模化发展的轨道,引起业内人士的广泛关注。笔者认为,跨地区资金联合型旅行社集团是最佳模式。

企业集团是以资金为纽带、多个法人实体组成的经济联合体。资金联系是企业集团最牢固的合作基础,在此基础上,产生了投资企业对接受投资企业的控制权,并且通过这种控制权,投资企业拥有了对接受投资企业的决策权,从而可以决定接受投资企业的经营政策、财务政策、人事安排及其他重大活动。

按市场经济的规律,一个企业对其他企业是否具有控制力是建立在它们之间是否存在控股关系之

上的。我国有关法规规定,投资企业的股权投资对接受投资企业可能产生的影响分为四种类型:(1)控制,是指投资企业有权决定接受投资企业的财务和经营政策,并能据此从该企业经营活动中获取利益。这种控制权通过两种方式取得,一是投资企业直接拥有接受投资企业50%以上的表决权资本;二是直接拥有接受投资企业50%以下的表决权资本,但具有实质的控制权;(2)共同控制,是指按合同约定,投资各方对接受投资企业某项经济活动所共有的控制;(3)重大影响,是指投资企业对接受投资企业的财务和经营政策有参与决策的权力,但并不决定这些政策。当投资企业直接拥有接受投资企业20%至50%的表决权资本时,一般认为对其具有重大影响;(4)无控制,无共同控制且无重大影响,是指除上述三种类型以外的情况,如投资企业直接拥有接受投资企业20%以下的表决权资本,同时不存在其他实施重大影响的途径。

如何组建跨地区资金联合旅行社集团是一个不能回避的实践问题。笔者认为,较为现实的途径有两条:第一,以品牌作价入股,实现旅行社业的股份制改造。我国现有的旅行社大部分为国有企业,随着国有企业退出竞争行业步伐的加快,国有旅行社股份制改造势在必行,旅行社业可将股份制改造和集团组建同步进行。中国国际旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社是中国旅行社业的三大品牌,已得到国内外的认可。以中国国际旅行社为例,总社在明晰了自己的产权后,对“中国国际旅行社”品牌进行资产评估,然后将这一无形资产作为资本,向其他联号经营的中国国际旅行社折价入股;第二,以其他资产投资,达到控股比例,实现品牌与资金一体化的联合体。

各旅行社总社在组建旅行社集团过程中,要达到控股比例,除以品牌折价入股外,给作为子公司的各旅行社投入一定量的资金是必不可少的。资金从何而来?渠道有三:母公司自我积累的资金;发行股票,在资本市场获取资金;争取银行支持,取得信贷资金,还可通过分期投资的方式,缓解资金需用量大的矛盾。

组建旅行社集团,对旅行社实行体制创新和制度创新,才能有效地促进我国旅游业的快速发展。其意义在于:第一,能形成旅行社业的规模经营局面,获取规模效益。市场经济下的旅行社经营不可能有很高的收益,因为旅行社的服务价格“透明度”很高,而很多支出却是“隐形”的。同时,竞争性行业也只能

获得社会平均利润率。所以,旅行社要获得高的经济效益,必须有一定的规模。第二,优化了产业结构。旅行社企业集团可以实现不同地区、不同客源、不同规模旅行社的组合,达到最大限度占有市场的目的。组建旅行社企业集团,可以将面向不同客源市场,包括国际入境市场、国内出境市场、国内旅游市场等旅行社优化组合到集团来,实现专业化协作前提下的优势互补。这样,既可能通过多种方式充分利用各子公司的最优条件,又可扩大市场层面和范围,建立能够最大限度占有国际、国内市场,又能与国际上的大旅行社抗衡的旅行社企业体系。第三,加强了旅行社的市场竞争能力。旅行社集团在体制改革和集团组建过程中,即可通过发行股票吸收大量的资金,还可吸收其他形式的资本金。有了雄厚的资金实力,可加大新产品的开发力度,扩大旅游产品在国际、国内旅游市场的知名度,建立我国旅行社的新形象。第四,加强了行业管理。旅行社业面对的是竞争激烈的国际旅游市场和庞大的国内旅游市场,在这个市场中,存在着许多矛盾,国内旅行社与国外旅行社的矛盾、国内旅行社之间的矛盾、旅行社与其他旅游企业的矛盾、旅行社与游客之间的矛盾等等。要解决好这些矛盾,旅行社业必须加强行业管理,制定行业规则,使整个行业向规范化、制度化发展。而要达到行业管理目标,没有集团化的管理和控制手段是很难实现的。企业集团的一个重要特征,就是核心企业通过控股

关系管理和协调母公司及各子公司的产品开发、产品设计、市场定位、营销策略、财务安排、投资决策、人事调配等重大经营活动。因此,集团化管理是实现行业管理的有效方式。

旅行社走集团化发展道路必然存在很大的困难和阻力,如组建一个规模巨大、子公司遍布全国的企业集团必须有雄厚的资金实力,必须有一支控制力非常强的企业家队伍。同时,在组建过程中,必然涉及到与各地政府之间的关系协调问题,其间,行业发展与地方保护主义的矛盾必然出现。但历史的发展规律同时又告诉我们,一种新生事物的成长和发展,各种矛盾的出现是必然的,但只要这个事物的发展符合规律,符合国际发展的大趋势,就应该以积极的态度去解决矛盾,促进它的成长和发展。在我国经济体制改革的进程中,理论家和企业家最重要的贡献之一就是企业的体制创新。

参考文献:

- [1] 沈立人等. 企业集团建设新探[M]. 南京: 江苏人民出版社, 1999.
- [2] 魏成龙等. 企业规模经济[M]. 北京: 中国经济出版社, 1999.
- [3] 国家旅游局旅游促进与国际联络司[J]. 旅游市场信息, 2000, (3).
- [4] 张晓明. 我国饭店业集团化发展的条件分析[J]. 西北大学学报, 1999, (1).

[责任编辑 卫玲]

An Inquiry into the Pattern of the Economic Association of Travel Agency Industry of China

ZHANG Xiao-ming

(Faculty of Economics and Management, Northwest University, Xi'an 710069, China)

Abstract: It has been widely accepted that the travel agencies in China should follow the idea of "operating in scale". The effective way to achieve the scale operation is to establish economic Association in travel agency industry. However, different suggestions exist on what pattern should be utilized. According to the author of this article, the "Strategic-Combination" Association is weak and has poor motive force for the scale development of travel agency industry; regional tour company groups do not fit the operation characteristics of this industry; while the best pattern should be the national travel agency group, which will promote the travel agencies' scale development.

Key words: travel agency industry; economic Association; company group