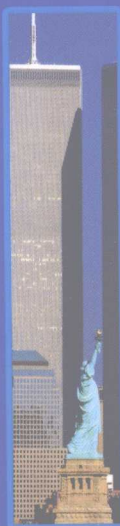


CASE STUDIES IN 杜 江 朱易兰◎著

LEADING TOURISM MNES

国际著名旅游企业 跨国经营案例分析



CASE STUDIES IN 杜 江 朱易兰◎著
LEADING TOURISM MNES

国际著名旅游企业 跨国经营案例分析



中国旅游出版社

责任编辑：付 蓉

装帧设计：耀午书装

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

国际著名旅游企业跨国经营案例分析/杜江, 朱易兰著.
- 北京: 中国旅游出版社, 2008. 10
ISBN 978 - 7 - 5032 - 3551 - 1

I. 国… II. ①杜…②朱… III. 旅游业 - 跨国公司 -
企业管理 - 案例 - 分析 - 世界 IV. F591

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 150062 号

书 名：国际著名旅游企业跨国经营案例分析

作 者：杜 江 朱易兰

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cmta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京建筑工业印刷厂

版 次：2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：14.25

印 数：1 - 10000 册

字 数：173 千

定 价：26.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3551 - 1

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

前言

中国加入世界贸易组织（WTO）之后，许多国际著名旅游企业在其跨国经营战略的指导下大举进入中国旅游业，对中国旅游企业的成长产生了巨大的冲击和挑战。与此同时，随着改革开放的不断深入和旅游业的持续发展，中国旅游企业跨国经营的条件日趋成熟，特别是中国公民出境旅游的迅速崛起，为中国旅游企业的跨国经营提供了良好的市场环境。

作为对旅游业发展实践的学术回应，与旅游企业跨国经营相关的研究逐渐引起学者们的重视。目前，国内对旅游企业跨国经营理论方面的研究主要集中在旅游企业跨国经营的概念、理论基础、动因、表现形式、特征、战略类型及运行方式等领域；对于旅游企业跨国经营实践方面的研究，则主要侧重于中国旅游企业跨国经营的必要性与可行性、发展现状与发展战略等方面，而对于国际著名旅游企业跨国经营实践的研究尚未广泛纳入旅游企业跨国经营研究的视野——这正是本研究的目标和价值之所在。

本研究在充分考虑国际著名旅游企业地域分布因素的同时，参考美国《旅行周刊》（Travel Weekly）的排名和美国《饭店》（Hotel）杂志 2003 年、2004 年、2005 年的规模排名和国际化经营程度排名，并结合当前旅游集团发展实际、资料的可获得性以及在中国的发展情况，选取以下十家旅

游企业作为研究对象：德国途易集团、英国托马斯·库克集团、美国运通公司、日本交通公社集团、美国卡尔森集团、英国洲际饭店集团、美国圣达特公司、美国万豪国际集团、法国雅高集团以及中国香港香格里拉酒店集团。

本研究综合运用实证分析和规范分析、历史考察和比较分析等方法，试图通过对研究对象跨国经营过程、跨国经营动机、跨国经营成效和跨国经营特点的剖析，总结出国际著名旅游企业跨国经营的模式，从而丰富和完善旅游企业跨国经营模式理论，并指导中国旅游企业跨国经营的实践。

本研究由杜江负责项目设计、组织实施和最终审定，朱易兰负责项目协调、技术指导和稿件初审。主要参与人员及分工：朱易兰负责美国运通公司、德国途易集团、美国圣达特公司；孙健负责美国卡尔森集团、法国雅高集团、中国香港香格里拉酒店集团；刘明华负责英国洲际饭店集团、美国万豪国际集团；李晓婷负责日本交通公社集团；付子墨负责英国托马斯·库克集团。

本研究的主要资料来源是现有的中文文献、英文期刊、研究对象的网站、网络文章等。其中，若选取的旅游企业上市，则资料和数据的主要来源为其年报。本研究如无特别指明，所有资料均来自其主页及年报。由于各案例写作起始时间及后期更新时间不一，以及研究对象本身的变动，为便于比较，数据分析部分所用年报为截至2004年、2005年12月31日，或2006年、2007年的年报。另外需要说明的是，研究对象为旅游企业集团时，若该集团的经营范围涵盖了旅游业务和非旅游业务，或该集团有负责全面事务的母公司和负责旅游业务的子公司，在对跨国经营的成效进行分析时有所区别。

由于语言以及国际著名旅游企业资料的可获得性、获取途径、所获资料的完整性和时限性等方面的限制，以及探索性研究自身存在的不可克服的问题和研究人员自身学术水平的制约，本研究尚存在许多不足之处，有待后续研究进一步补充和完善。

本研究项目得到北京市属市管高等学校人才强教——拔尖创新人才资助项目的支持，谨在此表示衷心感谢！

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2008 年 8 月 8 日

目 录

前 言 001

案例 1 德国途易集团 (TUI Group) 001

- 一、企业背景 004
- 二、跨国经营的过程 005
- 三、跨国经营的动机 009
- 四、跨国经营的成效 013
- 五、跨国经营的特点 024

案例 2 英国托马斯·库克集团 (Thomas Cook Group) 031

- 一、企业背景 033
- 二、跨国经营的过程 034
- 三、跨国经营的动机 037
- 四、跨国经营的成效 038
- 五、跨国经营的特点 043

案例3 美国运通公司 (American Express Company) 047

- 一、企业背景 050
- 二、跨国经营的过程 051
- 三、跨国经营的动机 054
- 四、跨国经营的成效 057
- 五、跨国经营的特点 061

案例4 日本交通公社集团 (JTB Group) 069

- 一、企业背景 072
- 二、跨国经营的过程 073
- 三、跨国经营的动机 077
- 四、跨国经营的成效 083
- 五、跨国经营的特点 088

案例5 美国卡尔森集团 (Carlson Companies) 091

- 一、企业背景 094
- 二、跨国经营的过程 095
- 三、跨国经营的动机 097
- 四、跨国经营的成效 098
- 五、跨国经营的特点 101

案例6 英国洲际饭店集团 (Inter-Continental Hotels Group) 103

- 一、企业背景 105
- 二、跨国经营的过程 108
- 三、跨国经营的动机 114
- 四、跨国经营的成效 117
- 五、跨国经营的特点 123

案例7 美国圣达特公司 (Cendant Corporation) 127

- 一、企业背景 129
- 二、跨国经营的过程 133
- 三、跨国经营的动机 137
- 四、跨国经营的成效 139
- 五、跨国经营的特点 148

案例8 美国万豪国际集团 (Marriott International, Inc.) 155

- 一、企业背景 158
- 二、跨国经营的过程 160
- 三、跨国经营的动机 164
- 四、跨国经营的成效 166
- 五、跨国经营的特点 169

案例 9 法国雅高集团 (Accor Group) 173

- 一、企业背景 175
- 二、跨国经营的过程 178
- 三、跨国经营的动机 181
- 四、跨国经营的成效 182
- 五、跨国经营的特点 187

案例 10 中国香港香格里拉酒店集团 (Shangri-La Hotels and Resorts) 193

- 一、企业背景 195
- 二、跨国经营的过程 196
- 三、跨国经营的动机 199
- 四、跨国经营的成效 202
- 五、跨国经营的特点 213

参考文献 216

案例



德国途易集团

TUI Group

途易股份公司 (TUI AG) 的前身是普鲁赛格股份公司 (Preussag AG) ——最初是原材料型企业^①。1997 年普鲁赛格股份公司开始收购哈帕格—劳埃德公司 (Hapag-Lloyd AG1)，以此为转折点，普鲁赛格股份公司开始向服务业转型。至 2000 年，普鲁赛格股份公司收购了国际旅游联盟 (Touristik Union International GmbH & Co. KG) 和汤姆森旅行集团 (Thomson Travel Group)，成为当时世界上最大的垂直一体化旅游企业。在收购法国新边界 (Nouvelles Frontières) 之后，普鲁赛格股份公司已占欧洲包价旅游市场份额的 70% 以上。2002 年 6 月，普鲁赛格股份公司转型基本完成，正式更名为途易股份公司。

作为跨国旅游集团，自 2005 年开始，途易股份公司的业务部门主要集中在两个方面，即旅游服务和运输。途易股份公司的这两个业务部门在国际市场上具有重要地位：途易股份公司是欧洲最大的旅游公司，在全球集装箱运输领域名列第五。目前，途易股份公司的核心业务是旅游服务，其业务范围十分广泛，几乎涉及旅游服务的所有环节。

2003 年 11 月，途易股份公司与国际旅行社总社成立了中旅途易旅游有限公司，其股份分配为途易股份公司 51%，中国旅行社总社 25%，MB

^① 参见途易 (普鲁赛格) 1997/1998 年年报。

中国投资公司 24%。中旅途易旅游有限公司是中国第一家外方控股的合资旅行社。

一、企业背景

作为途易股份公司的前身，普鲁赛格股份公司成立于 1923 年，当时主要经营农产品贸易。1959 年，作为德国首家发行股票的公司，普鲁赛格股份公司的资本从 7500 万德国马克增至 1.05 亿德国马克。当时，其股东结构为公众持股 75%，VEBA 持股 25%。随后，普鲁赛格继续扩大其在农产品行业的规模。1961 年，位于德国汉堡的 VTG 公司（Vereinigte Tanklager und Transportmittel GmbH，欧洲最大的水罐车租赁和水车农场公司）成为普鲁赛格的子公司。之后，VTG 于 1963 年和 1966 年先后收购了科莫斯（Comos）位于阿姆斯特丹的水车农场以及法国最大的水罐车零售公司阿尔及科（Algeco S. A）的股份。

1997 年以前，普鲁赛格股份公司属于原材料型企业，是西德意志银行（Westdeutsche Landesbank）的子公司，并曾先后涉足化工、钢铁、机械、能源等行业和公共事业部门，如电信、运输、消防。自 20 世纪 60 年代以来，普鲁赛格股份公司一直在化工和钢铁行业占有较大比重。1989 年完全收购了扎耳茨吉特公司（Salzgitter AG）以后，普鲁赛格股份公司的规模增大了约 75%，成为德国最大的工业集团之一，营业额约 190 亿德国马克。另外，普鲁赛格股份公司在运输（1963 年）、消防（1966 年）、能源（1977 年）等领域也不断进行扩张。期间，普鲁赛格股份公司还进行了一些调整，如出售消费品部门（1986 年），从机械（1991 年）、铁路运输

(1994 年) 和电信行业 (1995 年) 撤离等。通过发行新股 (1961 年、1965 年) 和附带保证书的债券 (1991 年), 普鲁赛格股份公司的资本从 1959 年的 1.05 亿德国马克增至 1991 年的 76.16 亿德国马克。

然而, 20 世纪 90 年代初期, 欧洲传统的原材料市场陷入低迷。特别是从 1994 年开始, 非铁质金属和钢材行业周期性波动强烈, 而这也是普鲁赛格股份公司的主要收益来源。虽然普鲁赛格对这些部门也采取了措施, 但终究难敌市场不景气给其带来的重大负面影响。1997 年普鲁赛格股份公司做出了重大战略转移, 开始从钢材、非铁质金属和煤炭采掘等领域撤离, 并大规模转向旅游等服务领域, 以优化集团的投资组合。

1997 年 9 月, 普鲁赛格股份公司开始收购哈帕格—劳埃德公司, 经过重组、投资和精简, 逐步向服务业集团转型。在 2002 年 6 月 26 日年度总结大会上, 普鲁赛格股份公司更名为途易股份公司。随后, 首家旅游股份 “TUI share” 上市。

二、跨国经营的过程

1997 年以来, 为实现旅游产业链的垂直一体化, 普鲁赛格股份公司在旅游领域进行了一系列扩张, 其跨国经营的过程可划分为如下几个阶段:

1. 通过收购国际旅游联盟进入德国旅游业

国际旅游联盟是德国最大的一体化旅游经营商, 在德国旅游业中具有重要的地位。国际旅游联盟的主要股东包括: 哈帕格—劳埃德, 持有 24.9% 的股份; 路透旅游公司 (L'tur Tourismus AG), 持有 25.2% 的股份;

德意志银行 (Deutsche Bahn), 持有 25% 的股份; 西德意志银行 (Westdeutsche Landesbank), 持有 24.9% 的股份。普鲁赛格股份公司为了进入并在德国旅游市场中取得领导地位, 通过两个步骤对其进行了收购。

第一步, 收购哈帕格—劳埃德公司。哈帕格—劳埃德公司是一家大型服务性集团, 旗下有哈帕格—劳埃德航空公司、连锁旅行社、邮轮和全球物流服务 (集装箱货运) 等, 这些业务部门在各自的市场上都占有重要地位。并且, 该集团销售收入约 50 亿德国马克, 具有良好的赢利潜力。1997 年 9 月, 经普鲁赛格股份公司监事会的同意, 普鲁赛格股份公司和哈帕格—劳埃德公司的 7 个主要股东签订收购协议, 开始收购哈帕格—劳埃德公司, 并于 1998 年 3 月完成了对哈帕格—劳埃德公司的收购 (持有 99.4% 的股份)。这是普鲁赛格股份公司向服务集团转变中至关重要的举措, 也标志着普鲁赛格股份公司开始大规模向服务业进军, 对普鲁赛格集团具有重要意义。

随后, 普鲁赛格股份公司成立了哈帕德旅游联盟 (Hapag Touristik Union, HTU), 主要负责哈帕格—劳埃德航空公司、旅行社、邮轮等业务, 并持有国际旅游联盟的股份, 其在主要客源市场和目的地的投资组合涵盖了整个旅游价值链。至 1998/1999 财务年度 (截至 9 月 30 日) 末, 哈帕德旅游联盟拥有 3628 家旅行社、39 家旅游运营商以及 62 架飞机、18 家代办处和 172 家饭店, 销售收入超过 100 亿德国马克, 员工人数约 15000 名, 成为当时欧洲最大的一体化旅游集团。

第二步, 完全收购国际旅游联盟。为了更有效地管理国际旅游联盟, 1999 年 2 月, 普鲁赛格股份公司收购了路透旅游公司的股份, 其在国际旅游联盟的股份持有量从原有的 24.9% 增加到 50.1%。1999 年 7 月, 普鲁赛格股份公司从德意志银行收购了国际旅游联盟 25% 的股份、从西德意志银行收购了另外 24.9% 的股份后, 国际旅游联盟被普鲁赛格集团完全收购。

2000 年年初, 哈帕德旅游联盟更名为途易控股集团 (TUI Group GmbH), 为进一步并购旅游业务铺平了道路。

2. 通过收购托马斯·库克进军欧洲主要客源国市场

在占领德国国内旅游市场的同时, 普鲁赛格股份公司也向其他欧洲主要客源市场发起了进攻。作为欧洲第二大客源国, 英国旅游市场具有重要的战略地位。普鲁赛格股份公司进军英国旅游市场的战略, 是通过收购汤姆森旅行集团 (Thomson Travel Group) 实现的。

汤姆森旅行集团是英国最大的旅游集团, 在北欧旅游市场中具有重要地位。1998 年 12 月, 普鲁赛格股份公司首先收购了英国旅游和金融服务集团持有的托马斯·库克 24.9% 的股份。1999 年 2 月初, 托马斯·库克的股东和卡尔森旅游集团 (Carlson Leisure Group) 的股东达成协议, 同意合并两个集团的旅行业务到托马斯·库克控股有限公司 (Thomas Cook Holdings Ltd)。与卡尔森合并以后, 托马斯·库克对业务进行了重组, 将侧重点放在旅游服务的一体化和全球金融业务方面, 其中旅游服务范围覆盖了旅行社分销、旅游运营商和航空公司。1999 年 7 月 1 日, 普鲁赛格股份公司将其在托马斯·库克控股有限公司的持股比例增至 50.1%。

2000 年 5 月 15 日, 普鲁赛格股份公司宣布收购英国最大的旅游集团汤姆森旅行集团。2000 年 7 月 26 日, 欧盟委员会按照竞争法同意其收购汤姆森旅行集团, 但前提是普鲁赛格股份公司和西德意志银行必须全部出售其在托马斯·库克控股有限公司持有的股票。事实上, 普鲁赛格股份公司和西德意志银行此前已就此达成一致意见。2000 年 8 月 16 日, 普鲁赛格股份公司持有了汤姆森旅行集团 95.8% 的股份, 并于 2000 年 10 月 23 日最终完成收购。对汤姆森旅行集团的收购是普鲁赛格股份公司发展史上重要的里