

 **21世纪** 经济与管理规划教材
旅游管理系列

旅行社企业管理

MANAGEMENT FOR TRAVEL AGENCY

王 坚 / 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

旅行社企业管理

MANAGEMENT FOR TRAVEL AGENCY

王 坚/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

旅行社企业管理/王坚编著. —北京:北京大学出版社,2006.4

(21世纪经济与管理规划教材·旅游管理系列)

ISBN 7-301-09732-8

I. 旅… II. 王… III. 旅行社-企业管理 IV. F590.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第111214号

书 名: 旅行社企业管理

著作责任者: 王 坚 编著

责任编辑: 叶 楠

标准书号: ISBN 7-301-09732-8/F·1231

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 22.5印张 408千字

2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷

印 数: 0001—4000册

定 价: 36.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序

从世界旅游业的发展历程来看,旅行代理商(在中国一般称作“旅行社企业”)的出现是现代旅游业开端的象征,没有旅行社企业,也就没有现代旅游业,旅行社企业在旅游业发展中的地位与作用是不言而喻的。

在不同政治和经济制度的国家,或在一个国家内旅游业发展的不同阶段,旅行社企业的功能和作用是有差异的,随着科学技术的发展与进步,旅行社企业的经营与管理在不断变化与改进,这一现象已被世界旅游业发展的实践所证明。在世界旅游业发展的大舞台上,中国显然是个后来者,旅游业是改革开放政策的产物。中国旅游业的发展是非常规性的,因此,中国旅行社企业的发展与演进也不同于其他国家,其经营管理模式有许多独特之处。随着中国旅游业规模的不断扩大和作用的逐步显现,中国旅行社企业的业务与功能正在发生着变化,尤其是随着经济改革的不断深化,对外开放的不断扩大,国际经济合作的不断加强,中国旅行社企业的经营与管理也必须与时俱进,适应全面与国际接轨的新形势,扬长避短,作出新的选择。故此,不断改进我国旅行社企业的管理与经营方式,提高管理水平与经营效率,不仅是提高我国旅行社企业本身竞争力之需要,也是促进中国旅游业整体竞争力之必需。

王坚先生长期从事旅行社企业和相关旅游企业的经营与管理工作,在实践中积累了丰富的经验,且对国际旅行社企业经营管理的状况颇为熟悉,因此,由他组织撰写的这本《旅行社企业管理》,对旅行社企业的实际经营者和从事旅游教育与研究的读者来说,无疑是一部具有重要参考价值的新作。

我本人曾经涉足旅行社行业,深知旅行社企业经营管理者们的甘苦。不过,我早已离开这个行业,成了隔岸观火的局外人,因此,对今天这个行业不敢贸然圈点,妄加评论。所以,我期待着这本书的问世,通过它读者可以了解现代中国旅行社企业经营与管理的新理念,同时,我也希望有更多长期从事旅游业的实际工

作者,花点精力,抽点时间,把自己长期积累的经营管理经验和教训贡献出来,与大家分享,这对中国旅游业的健康发展来说,的确是件功德无量的事。

有感于此,才欣然应王坚先生之约,写下以上话语,是为贺,权作序。

中国社会科学院旅游研究中心主任 张广瑞

2005年初秋于北京

目 录

上篇 旅行社企业经营与管理的基本理论

第一章 旅行社企业战略管理	(3)
第一节 旅行社企业战略管理概述	(3)
第二节 旅行社企业战略管理的重要性	(4)
第三节 旅行社企业经营战略管理分析	(5)
第二章 旅行社企业营销管理	(13)
第一节 旅行社企业市场营销概述	(13)
第二节 旅行社企业市场营销的要素	(14)
第三节 旅行社企业营销渠道	(23)
第四节 旅行社企业网络营销渠道的创建与管理	(25)
第五节 旅行社企业营销功能系统化	(32)
第三章 旅行社企业人力资源开发与管理	(35)
第一节 旅行社企业人力资源开发与管理概述	(35)
第二节 旅行社企业组织架构	(37)
第三节 旅行社企业人力资源开发与管理实务	(46)
第四节 新形势下人力资源管理面临的挑战及发展趋势	(60)
第四章 旅行社企业财务管理	(63)
第一节 旅行社企业财务管理概述	(63)
第二节 旅行社企业财务管理的任务	(64)
第三节 旅行社企业财务管理的内容	(65)
第四节 旅行社企业应收账款的管理	(89)
第五节 旅行社企业领导者的财务理念与决策	(92)

中篇 旅行社企业资本经营与管理创新

第五章 旅行社企业资本经营	(101)
第一节 上市公司经营模式	(101)
第二节 我国旅游企业资本经营现状及展望	(123)
第三节 我国旅游企业集团资产运营模式及比较分析	(125)
第四节 资本经营与企业集团化特征	(127)
第五节 企业集团、上市公司的生产经营和其他特征	(130)
第六节 我国旅游企业集团、上市公司未来发展的模式分析	(132)
第六章 旅行社企业未来发展趋势与管理创新	(137)
第一节 我国旅行社企业跨国经营的趋势与策略选择	(137)
第二节 因特网与旅游经济	(151)
第三节 新世纪商务旅游发展趋势	(156)
第四节 WTO 与中国旅游	(161)
第五节 旅游企业与假日经济	(164)
第六节 休闲旅游、生态旅游在未来旅游市场中的作用	(168)
第七节 未来的旅行社企业	(174)
第八节 旅行社企业的社会责任	(183)
第七章 旅行社企业标准化管理	(188)
第一节 ISO 9000 国际标准在旅行社企业业务中的应用	(188)
第二节 质量管理体系的企业效应 ——旅游上市公司与标准化管理	(203)

下篇 中外旅行社企业及旅游企业集团实践案例

第八章 国内旅行社企业发展史及运营模式	(213)
第一节 中国国旅总社发展史及运营模式	(213)
第二节 中国中旅集团发展史及运营模式	(220)
第三节 中青旅控股发展史及运营模式	(228)
第四节 上海春秋国际旅行社发展史及运营模式	(236)
第五节 “广之旅”旅游公司发展史及运营模式	(245)
第六节 浙江国际旅游集团发展史及运营模式	(252)

第九章 国外旅行社企业发展史及运营模式	(261)
第一节 美国运通旅行社发展史及运营模式	(261)
第二节 美国罗森布鲁斯商务旅行管理公司发展史及运营模式	(266)
第三节 美国格兰旅行社发展史及运营模式	(270)
第四节 香港中国旅行社发展史及运营模式	(274)
第五节 香港辰达永安旅游(控股)有限公司发展史及运营模式	(279)
第十章 典型旅游企业集团资本经营介绍	(284)
第一节 北京首都旅游集团资本运营模式	(284)
第二节 锦江国际集团资本运营模式	(290)
第三节 华侨城资本运营模式	(299)
附 录	(311)
附录 A 旅行社管理条例实施细则	(311)
附录 B 旅行社投保旅行社责任保险规定	(323)
附录 C 旅行社质量保证金暂行规定	(326)
附录 D 旅行社质量保证金暂行规定实施细则	(327)
附录 E 旅行社质量保证金赔偿暂行办法	(331)
附录 F 旅游标准化工作管理暂行办法	(334)
附录 G 中外合资旅行社试点暂行办法	(340)
附录 H 中国公民出国旅游管理办法	(343)
附录 I 关于加强旅行社审批和登记管理的通知	(347)
附录 J 设立外商控股、外商独资旅行社暂行规定	(348)
参考资料	(350)
后 记	(354)

上 篇

旅行社企业经营与管理的 基本理论



- 旅行社企业战略管理
- 旅行社企业营销管理
- 旅行社企业人力资源开发与管理
- 旅行社企业财务管理

第一章

旅行社企业战略管理

学习目的

通过本章学习,了解旅行社企业战略发展及管理的相关理论,掌握“战略决定原则”的观点和应用。

第一节 旅行社企业战略管理概述

一、战略的概念及其重要性

什么是战略?美国战略学家 C. Hofer 和 D. Schendel 提出的定义是:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式,该模式表明企业将如何实现自己的目标。”根据《财富》杂志对美国 500 家大型跨国公司的统计调查,约有 90% 以上的跨国公司都制定了自己的经营战略,并且认定适用于本企业的良好经营战略对企业的中长期发展起着重要的指导和规范作用。具体到一家大型的世界级的旅行社企业,其战略管理包括了一整套完整的全球化战略经营体系,即生产经营战略、资本经营战略和管理战略三个方面,是企业实现预期目标利润最大化的保证。

二、战略制定的原则

对战略问题应当是“从细节中来,到细节中去”。著名的战略大师迈克尔·波特认为,战略的本质是抉择、权衡和各适其位。所谓“抉择”和“权衡”,就是每个战略制定前的调研分析和作出最后决定的过程;“各适其位”则是对战略定下来以后的具体细节的执行过程。由此可见,对每一个细节的关注贯穿于战

略制定的全过程。

兰德公司(RAND)是当今美国最负盛名的决策咨询机构,一直高居全球十大超级智囊团榜首。兰德公司影响和左右着美国政治、经济、军事、外交等方面一系列重大事件的决策。1950年,朝鲜战争爆发之初,就中国政府的态度问题,兰德公司集中了大量资金和人力加以研究,最终得出了7个字的结论:“中国将出兵朝鲜”,并作价500万美元(相当于当时一架最先进的战斗机价格)卖给美国对华政策研究室。研究成果还附有380页的资料,详细分析了中国的国情,并断定:一旦中国出兵,美国将输掉这场战争。美国对华政策研究室的官员们认为兰德公司是在敲诈,是无稽之谈。后来,从朝鲜战场回来的麦克阿瑟将军感慨地说:“我们最大的失误是舍得几百亿美元和数十万美国军人的生命,却吝啬一架战斗机的代价。”事后,美国政府花了200万美元,买回了那份过时的报告。“中国将出兵朝鲜”7个字,落地有声,字字有价,380页的资料是兰德公司研究了大量的细节问题才总结出来的。军事上的战略决策要从研究每个细节中来,商战中的战略决策也同样如此。

再好的战略,也必须落实到细节的执行上。中国绝不缺少雄韬伟略的战略家,缺少的是精益求精的执行力;绝不缺少各类规章、管理制度,缺少的是对规章制度不折不扣的执行。好的战略只有落实到每个执行的细节上,才能发挥作用,也就是迈克尔·波特说的“各适其位”。

简言之,战略一定要从细节中来,再回到细节中去;宏观一定要从微观中来,再回到微观中去。

第二节 旅行社企业战略管理的重要性

从国外企业进行战略研究和战略管理的实践来看,20世纪70年代之前企业面临的经营环境比较简单,企业的经营活动主要致力于提高生产力,对企业发展的战略问题不够重视。到了70年代以后,企业的经营环境发生了巨大的变化,企业的长期目标管理成为重点,因此,战略管理成为企业管理的新焦点。

20世纪70年代初期,美国最大的500家公司中85%的企业建立了战略规划部门。到了90年代,企业的规模日益扩大,管理层次增多,管理的幅度也发生了巨大的变化,对企业进行有效的管理成为重要的课题,企业能否利用好内部的资源,并且能够适应外部环境的变化,成为企业成败的关键因素。这一变化在21世纪初期更为突出,于是战略管理愈显其重要性。许多企业亦因此不断增加研究经费,加强研究力量。我国一些有远见的大型企业,如中国电信、联想、海

尔、宝钢、万向、春兰、胜利油田等纷纷成立研究院,并配置相应的研究力量,增加这方面的投入。我国的旅行社企业由于受到规模和资金的限制,至今还没有企业设立自己的研究院,只有大型旅行社企业集团设有专门研究战略发展的职能部门。整体上看,我国旅行社企业在战略研究与管理方面还处于起步阶段。现代旅游市场发展的规律是企业更加依赖于自我定位、细分市场、自我组织资源、主动寻找商机,这就要求旅行社企业必须有清晰和确实可行的发展战略方案。展望未来,我国旅行社企业的兼并、重组、联合将会以前所未有的规模和加速度进行,这种趋势下,企业只有不断平衡调整内部与外部、微观与宏观、局部与全局的关系,明确自己的战略,顺势而为,才能求得新的发展。

对旅行社企业组织来讲,战略管理的方案要切实可行,并不是说所有的旅行社企业不论大小都要设立战略发展部,但是至少应设立一个职能部门去专门考虑战略发展的问题,尤其是对于跨国经营的大型旅行社企业集团,其组织和运作都不是盲目的,而是围绕着一个既定的目标进行的。

第三节 旅行社企业经营战略管理分析

经营战略是旅行社企业的发展规划,为了使企业的发展纳入有序化轨道,增强旅行社企业整体实力和对各种环境的适应性,企业需要制定长期的战略目标和具体运作方式。旅行社企业的经营战略将在很大程度上影响企业相当长一段时期的发展状态,决定企业未来的发展趋势。旅行社企业的经营战略管理是动态的,总是处于不断的调整、修正、发展和适应的状态。旅行社企业的经营战略是企业的生命线,是企业在经营和发展中不可缺少的“导游图”。

旅行社企业经营战略管理可以按照不同的标准划分成不同的类型,比如可以按照旅行社企业经营所涉及的地域范围、旅行社企业实际运营的内容将经营战略分为本国经营战略和全球经营战略两种基本类型。

一、旅行社企业的本国经营战略

旅行社企业的发展都是从本国的业务开始,然后发展到国际,即从国内经营再到跨国经营。旅行社企业的本国经营战略是指对发生在本国境内的业务进行战略管理。可以按照《国家旅游年鉴》的统计口径,对发生在一定经营范围内的人境旅游外联、入境旅游接待、国内旅游、出境旅游组团在未来某个时期的预期指标进行战略规划,战略规划通常涉及几个关键的数据指标,这些指标包括营业收入、资产、利润、利润率、人均利润、收入利润率和各项指标的比率增减幅度等

等。在战略规划中,并不是对所有的指标进行设定,通常要找准营业规模和盈利能力这一组核心指标。例如,北京首都旅游股份有限公司在规划中明确提出,在3年内使公司的净资产翻3倍。在实践中,公司通过资本运营、股票上市的方式,在预期的时间内实现了这一目标。旅行社企业的经营战略发展目标通常也可以按照各项指标每年合理增长的百分比计算出来。例如,某旅行社企业的年营业收入增长幅度为10%,对照当年的指标,按照增长比率计算后得出的未来5年的战略发展目标如下:

营业收入翻1倍,达到20亿元人民币;净利润翻1.5倍,达到4亿元人民币;总资产翻3倍,达到60亿元人民币(通过资本经营,以控制资产方式实现);净资产翻3倍,达到35亿元人民币(通过资本经营,以发行股票上市方式实现)。

具有这样一组指标的旅行社企业在我国应当是首屈一指的企业集团,但是目前还没有任何一家旅行社企业能够达到这一指标。在未来几年内,我国的旅行社企业中,应当有一批国家级的大型旅行社企业集团能够达到这一指标。

要想实现以上战略发展的目标,旅行社企业在入境旅游、国内旅游和出境旅游的外联人数和接待人数方面需要有具体的数据支持,这些数据都必须根据实际情况进行对比设计,各项指标的增加幅度的设计要符合实际,避免在战略发展目标策划中出现“拍脑门、闭门造车”等脱离实际制定战略目标方案的现象。例如,在设计营业总收入的战略发展目标时,要根据行业内历年来这项指标的变化情况,对周边竞争对手进行研究,观察他们在这项指标上的变化情况,研究市场的变化情况,研究合作伙伴的合作关系,从而作出未来业务合作增长幅度的潜力预测。假设我们为中国最大的旅游企业制定一个长期战略目标,使其成为国际级别的大型企业集团,并进入全球500强企业(500强企业最后一名年营业收入约100亿美元),3—5年内其年收入应达到50亿元人民币,10年内应达到100亿元人民币,15—20年内达到100亿美元以上。想达到这样一个营业目标,依靠单纯的生产积累是不可能的,必须依靠资本经营的手段,使企业规模不断扩张,因此在战略规划中要突出并购的计划,即通过发行股票、发行企业债券,以兼并、收购的方式,用少量的资产,控制更多的资产运营,使企业管理出现控股式管理的企业特征。另外,用控股经营的方式发展,其生产规模呈现几何级数的增长,资产扩张也比较容易在短时期内实现。进一步,企业分/子公司的数量也应有一个战略规划。例如,某公司在其战略规划中提出,用5年的时间在中国的主要旅游城市和口岸城市设立20—30家具有资产纽带关系的分/子公司,其中主要的产权模式为相对控股的分/子公司模式。假设这20—30家公司的营业收入

总和为 20 亿元人民币,净资产总和为 2 亿元人民币,净利润为 3000 万元人民币(按照 1.5% 的利润率计算),年净资产收益率达到 15% 以上,该项资产的收入利润率就非常合理,出资收购这样的企业就非常值得。如果公司的净资产为 2 亿元人民币,控股公司可以用 51% 以上的绝对控股方式收购其净资产,也可以用 30%—40% 的相对控股方式收购,只要能够做到相对控股,成为第一股东并控制资产的运营,就可以达到合并收入报表的目的。用这样并购的方式来扩充资本的速度是很快的。最后,要根据公司的财力、承担债务能力和发行股票的能力来规划未来公司组织结构战略规划,同样,这一规划要符合预期的战略目标。

在旅行社企业本国经营战略的设计中可以将业务大体划分为国际旅游(即在境内外联或接待的入境旅游游客)和中国公民旅游(其中中国公民出境旅游业务包括在中国公民旅游中)两大类。另外,可以设定商务旅游的战略规划,如果有必要,还可以设定多元化发展的战略规划。总之,凡是在国内发生的主要经营业务都要有战略发展规划,并及时根据现实业务发展的需要,对战略管理提出不断的完善和修正。

二、旅行社企业的全球化战略管理

所谓旅行社企业全球化战略是指跨国经营的旅行社企业针对世界各国和各个地区的各种环境、各种市场竞争的形势,在全球范围内建立一个有效的管理网络,协调旅行社企业的整体运营、市场营销、研究开发和投资等活动,从而谋求旅行社企业整体效益最大化,实现预期目标。旅行社企业全球化战略也可以称为跨国经营战略。从历史发展的观点看,旅行社企业业务的初级阶段都呈现出先国内后国际的发展态势。这期间,业务状况基本封闭,旅行社企业国与国之间的交易活动主要是通过业务伙伴的合作展开的。当今的旅行社企业国际商务活动越来越多地表现为由国家属性日益模糊的跨国公司及其分布在世界各地的子公司之间有组织的分工和协约生产。旅行社企业的全球经营化战略是从世界各地的旅游业经营环境出发,并以跨国经营的舞台为背景,对自身拥有的资源进行合理配置,从而取得最佳的整体利益。美国哥伦比亚大学商学院研究生院战略研究中心主任 W. H. 纽曼在其著作《企业战略》中把全球化战略归纳为四个要素:第一是经营范围,即跨国公司所从事的生产经营活动的领域,此项要素确定的是跨国公司针对不同市场上的社会需求,使自身利益目标与社会利益目标不冲突。第二是资源配置,即使是一个超大规模的跨国公司,它所拥有的资源也是有限的,采取不同的方式把有限的资源配置在一起,所产生的效果更佳,因此,寻

找最佳资源配置的方式是获得资源利用效率的唯一途径,也是跨国公司制定经营战略所要解决的核心问题。第三是竞争评价,在当代的国际市场上,绝对的垄断是不存在的,这意味着跨国公司从事的任何生产经营领域都充满了竞争,如何通过对跨国公司自身的资源配置来形成竞争中的优势,将直接关系到跨国公司在竞争市场上的生存和发展,此外,这是一个相对的概念,往往涉及极其广泛的比较对象,因此,制定经营战略必须知己知彼,这样才能做到百战不殆。第四是管理作用,从跨国公司生产经营活动的各个环节看,涉及产品的研究与开发、投资与生产、销售和服务等方面;从跨国公司的管理结构上看,跨国生产经营活动扩大到不同的国家和地区、不同的行业和领域,涉及各种不同性质、不同关系的权利主体和针对不同主体的当地政策,更会在不同的时间、地点遇到各种不同的问题。在这种情况下,要始终保持跨国公司在全球市场上的整体步调一致,实行有效地控制,以确保企业整体的协调与发展。

旅行社企业在经营范围上要有国际化运营的内容,具体体现在入境旅游客源市场上,它们与海外旅行社企业批发商有广泛的合作,应当说这是发生在中国境内的国际旅游业务;同样,在经营出境旅游方面也涉及国际旅游的概念,旅行社企业可以将出境旅游的客源交给当地的分/子公司,产生内部交易,如果没有分/子公司也可以交给当地的合作伙伴。从严格意义上讲,母公司在异国设立分/子公司,并通过分/子公司机构在所在国从事经营行为,属于跨国经营活动,在旅行社企业的全球化战略管理中都要作出详尽的战略发展规划。但是,应当更强调母公司在全球战略的整体布局,并对其属下的海外分/子公司的战略经营作出规划。例如,中国某大型旅行社企业集团计划在未来5年内将海外分公司数量从现有的12家增加到20家,其分支机构过去以组织海外游客来华观光为主,现增加了接待中国公民赴海外旅游的业务。旅行社在制定战略规划时应体现这种业务性质的变化并相应调整经营方式,上述工作涉及对客源国市场和周边市场的调查。

资源配置对旅行社企业的全球化经营非常重要,旅行社企业全球化的资源配置主要指人力、财力和配套业务的支持。从人力的角度上要有足够优秀的人才资源,要求在海外从事全球化经营的分/子公司的人员要了解所在国的国情,精通业务,有足够的语言能力和应对市场的能力,对这些跨国经营人员建议采取本土化的政策。例如,美国运通旅行社和香港中国旅行社下属公司都采取本土化人员政策,即除个别高级管理人员之外,90%以上的员工都是本土化的。我国旅行社企业在海外的跨国经营机构也都采取了类似政策。

在财力资源配置上,应当配置足够的注册资金和营运资本。例如,一家年营

业收入1000万美元的旅行社企业,至少需要120—150万美元以上的营运资本。目前,由于旅游市场需求不平衡的原因,组团社拖欠接团社资金的现象比较严重,对于长年合作的伙伴通常采取30天以后付款的方式,日本旅行社企业对我国旅行社企业的付款则要拖后2—3个月。依靠拖欠资金来解决运营资本不足的问题不是长久之计,一家有跨国经营能力的旅行社企业应当具备雄厚的资金实力,即便是母子公司的财务周转配合,也要做到合理调拨,有一个基本结算准则和财务纪律,这样才能保证旅行社企业财务资金正常运营。

旅行社企业的跨国经营应当具有足够的内部交易,例如,某旅行社企业驻海外跨国经营机构,在接待中国公民赴当地旅游的业务中获得了母公司的客源支持,同时该机构也为母公司在华的入境旅游提供客源,跨国经营的内部交易是必需的,否则就没有必要成立跨国公司,把业务交给当地的合作伙伴,用合作的方式完成经营就行了。通常情况下,在计算旅行社企业业务数量的过程中,其业务的内部供应量应当具有一定的饱和度,在此前提下可以成立某一国家或地区的跨国经营分/子公司。如果不具备这种条件,通常的做法是用并购的办法,并购一家有相应能力、能够满足以上条件的旅行社企业,然后从母公司角度调配资源,使该公司的业务得到扩张和发展,这家公司同时对母公司的业务有所支持,达到互相支持、互相促进的目的,从而使营业规模和经营利润最大化。例如,“广之旅”股份有限公司根据其出境旅游业务发展的需求,在泰国和中国香港等国家和地区成立了海外分公司,这些公司的主要任务是接待母公司赴海外旅游的出境旅游业务,同时也在海外开展游客来华入境旅游业务。

旅行社企业全球化业务战略发展要充分考虑当地的竞争性。例如,某家旅行社企业原来在该地区的来华入境旅游业务和中国公民出境旅游业务是通过当地的合作伙伴开展的,在业务发展的过程中得到了当地伙伴的积极配合,这属于战略合作伙伴关系。但是如果该旅行社企业在当地开设了分/子公司,这种原来的合作关系就变成了竞争的关系,当地的合作伙伴出于利益的考虑和对自己已经占有市场的保护,会作出相应的反应。这就需要对当地的竞争环境进行认真地分析,权衡利弊,如果调查和分析的结果是,成立当地的分/子公司后业务量会出现上升,有利于长期发展,就可以考虑在当地设立公司或机构;如果调查分析的结果认为,在当地设立分/子公司会影响到原有的合作伙伴关系,导致营业收入下降,则需要认真考虑是否有必要设立分/子公司。另外,可以采取与当地合作伙伴合资的形式来设立海外的分/子机构,这样可以回避很多矛盾。

举例说明,中国某家大型旅行社企业集团在德国的业务情况如下:每年来华入境旅游业务的收入总额为3500万美元,入境旅游人数为3万人,客源都是通