

旅游企业成长书系

ROAD TO SUCCESS
For Tourism
Enterprises



旅游企业 集团化成长

GROUP DEVELOPMENT

■ 秦宇 著



旅游教育出版社

旅游企业成长书系

旅游企业 集团化成长

秦宇 著

旅游教育出版社

· 北京 ·

丛书策划:陈 霁

责任编辑:张瑞芳

图书在版编目(CIP)数据

旅游企业集团化成长/秦宇著. —北京:旅游教育出版社,2007.3

(旅游企业成长书系)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1475 - 9

I. 旅… II. 秦… III. 旅游业 - 企业集团 - 企业管理 - 研究 - 中国
IV. F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 034503 号

旅游企业成长书系
旅游企业集团化成长
秦 宇 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@ 163. com
排版单位	首都经贸大学出版社激光照排部
印刷单位	河北省三河市灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	11. 5
字 数	152 千字
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	20. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

从1949年11月新中国第一家旅行社诞生算起,我国旅游业已经走过了将近60年的历程。经过20年来的发展,我国旅游业从无到有,从小到大,产业形象日益鲜明,产业规模不断壮大,已经成为国民经济中发展速度最快的行业之一。2005年,我国入境旅游业和国内旅游业收入总计7 586亿元,中国国内旅游业的规模已经位居世界第一,入境旅游业和出境旅游业的规模分别位居世界第四位和亚洲第一位。在20多年的发展中,我国旅游企业的数量也有了很大的增长。其中,饭店数量从20世纪80年代初的203家增加到2005年的12 024家,旅行社也从中国国际旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社三大社一统天下发展到高度竞争的状况,2005年全国一共拥有1.6万家旅行社。国家旅游局公布的《2005中国旅游景区发展报告》也显示,我国旅游景区的数量已达2万个左右,其中列入《世界遗产名录》的世界遗产共31个。

虽然我国旅游产业的规模已经位居世界前列,旅游企业的数量也已相当庞大,但是我国旅游业的竞争能力并不强,特别是旅游企业的竞争能力还比较低下。在谈到我国旅游产业组织特征的时候,我们常常提到的几个字是“小”、“散”、“弱”、“差”。实际上,由于旅游消费的多样化、多层次性和在时间上的波动性与不均衡性,再加上旅游资源的分散性、不可移动性等特征,一地的旅游企业只能在某一特定的区域范围内为一定数量的旅游者提供旅游产品,大规模的生产活动无法开展,跨地区的产品流动也不可能实现。因此,在旅游产业中,“小”和“散”可以说是所有国家在单一地点运营的旅游企业的共同特征。但是,旅游业发达国家的旅游企业往往通过企业组织结构的调整,依靠各种各样的集团化和联合——既包括了本行业内部的联合,也包括行业间的联合;既包括了纵向一体化和横向一体化等涉及产权整合的联合,也包括了联盟、特许经营、管理合同等不涉及产权的联合——来克服旅游产业组织中“小”、“散”的不利因素,从而造就了众多强大的旅游



企业集团。而我国旅游产业之所以弱小,产业绩效之所以差,关键原因不在于形式上的“小”和“散”,而在于实质上的“小”和“散”。在我国,由于长期计划经济体制下形成的“条块分割”、“各自为政”等弊端,再加上我国旅游产业的发展还处在早期阶段,旅游企业大多是单体经营,地域性色彩浓重,兼并、收购、联合等企业组织调整行为受到体制性因素和市场发育不成熟的影响而成效不大。“形散神也散”的产业组织特征使得企业无法有效利用规模经济提高自己的经营效率,降低成本,提高竞争力,必然导致我国旅游产业的弱小。无论从资产规模、营业收入规模、赢利能力角度看,还是从业务地点分布、业务类型多样性角度看,我国旅游企业与国外有竞争力的旅游企业相比都还存在相当巨大的差距。例如,上海锦江国际集团是我国规模最大的综合性旅游企业集团之一。2005年,锦江国际集团投资和管理着208家饭店,4万余间(套)客房,并且还经营着餐饮、旅游交通等业务,在国内旅游产业中已经算得上是佼佼者。同一年,全球饭店业中排名第一的洲际集团拥有饭店3600多家,客房总数53.75万间,在全球将近100个国家或地区开展业务,拥有洲际、假日等7个不同类型的饭店品牌。仅2005年一年,洲际集团新增的饭店就达到了137家,新增客房4.63万间,洲际集团一年的饭店业务增量就已经相当于锦江国际集团的现有全部业务存量。

目前,我国旅游业正处于高速增长的时期,前景令人乐观。但是,在目前旅游业几乎完全对外开放、国内外旅游企业存在重大差距的背景下,即使未来中国旅游业的规模位居世界第一,也并不一定表明中国成为了一个旅游强国(因为这种规模、这种繁荣和昌盛有可能主要是外资企业的贡献所致)。只有本土的旅游企业(而非在中国领土上经营的所有企业)的繁荣和昌盛,才意味着中国旅游业的强大。因此,在未来很长一段时间里,能否提高中国旅游企业的竞争力,将是我国能否从旅游大国向旅游强国转变的关键。而提高中国旅游企业竞争力的关键,又在于我们能否推动一批高效率的本土旅游企业集团的快速成长。

本书正是基于上述原因而写作的。我们希望本书对旅游企业集团的理论探讨和案例分析能够起到“抛砖引玉”的作用,对学者、经营者和政府管理者有所启示,使他们能够沿着某一方面做一些更为深入的探索。倘能如此,本书的目的即算达到。

秦宇

2007年1月

目 录

第一部分 理论篇

第一章 旅游企业集团概述	(3)
第一节 旅游企业集团的概念	(3)
第二节 旅游企业集团的特征及分类	(6)
第三节 我国旅游企业集团的发展历史及现状	(12)
第二章 旅游企业集团成长的动因及影响因素	(18)
第一节 旅游企业集团成长的动因	(18)
第二节 影响旅游企业集团成长的因素	(24)
第三章 旅游企业集团的成长战略	(29)
第一节 单一化战略	(30)
第二节 纵向一体化战略	(36)
第三节 多元化战略	(44)
第四节 国际化战略	(57)
第四章 旅游企业集团化成长的方式	(68)
第一节 内部发展	(68)
第二节 兼并和收购	(73)
第三节 联合发展	(88)

第二部分 案例篇

案例一 锦江国际集团成长的战略与途径	(103)
一、锦江国际集团的历史	(103)
二、锦江国际集团的主要业务	(104)
三、锦江国际集团的成长背景	(105)



四、锦江国际集团的成长战略	(106)
五、锦江国际集团的联合发展成长模式	(110)
六、锦江国际集团的其他成长经验	(111)
案例二 途易集团:成功转型之后	(115)
一、历史性的蜕变——普里伊萨格公司重组	(115)
二、途易集团的主要竞争对手	(117)
三、途易集团主营业务转型	(118)
四、途易集团旅游业务运营分析	(124)
五、途易集团转型中的收入及利润波动	(128)
六、展望与思考	(130)
本案例附录 途易集团转型大事记	(134)
案例三 携程的高速成长	(136)
一、携程概况	(136)
二、携程的主营业务	(139)
三、携程的成长转型	(141)
四、携程高速成长的成功因素	(143)
五、携程的财务指标分析	(148)
六、携程的未来:业务多元化?	(150)
案例四 洲际饭店集团:在兼并与分拆中成长	(153)
一、洲际饭店集团前传	(153)
二、从巴斯到六洲	(157)
三、从六洲到洲际	(159)
四、洲际饭店集团现有品牌的发展状况	(161)
五、以特许经营和管理合同为主的经营模式	(163)
全书附表 1 近 20 年来国际旅游业中主要兼并购的不完	
全概况	(166)
全书附表 2 2005 年全球最大的 20 家饭店集团概况	(170)
主要参考资料	(172)

第一部分

理 论 篇

第一章

旅游企业集团概述

本章对旅游企业集团的一些基本问题进行了描述。我们首先分析旅游企业集团的概念、特点及分类等涉及旅游企业集团本质特征的问题,然后介绍旅游企业集团化经营的动因及效应,最后对我国旅游企业集团的发展历史及现状作出说明。

第一节 旅游企业集团的概念

一、企业与企业集团的关系

从相互之间进行交易的方式来看,企业之间的关系有以下几种构成情况:第一,各企业完全独立,可采取独立的行动,企业间通过市场交易来联结,但要承担风险和不确定性,交易成本高;第二,各企业合并成一个企业采取行动,即企业集中成一个整体,完全实行企业的内部交易,交易成本显著减少,但是发展到一定程度会由于层级制度的庞大复杂导致内部管理成本增加而产生不经济性;第三,各企业之间既保持联系,又有独立性,以资本、技术等多种形式联结成企业联合体,可以称之为企业的准集中。

企业集团是企业准集中的一种重要形式。从本质上看,企业是一种经济组织,而企业集团则是一种高级形态的经济组织和制度安排,是众多独立企业共同组成的经济联合体。这种类型的经济组织,是企业发展到一定阶段后才产生、发展起来的。

二、企业集团的概念

“企业集团”这一概念,是从日本引入的。在1986年日本出版的《经济辞典》中这样定义企业集团:企业集团是“多数企业互相保持独立性,并相互



持股,在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体”^①。但是,这个概念到了中国之后发生了较大的变化。在学术研究领域,伍柏麟认为,“企业集团是在现代企业高度民主发展基础上形成的一种以母子公司为主体,通过产权关系和生产经营协作等多种形式,由众多的企事业法人组织共同组成的经济联合体”。^②宋炳方认为,“企业集团是一个以少数(也可以是一个)具有法人地位的大企业为核心,以一批具有共同利益、受这个核心不同程度控制或影响的法人企业为外围,通过资金及契约等不同形式的利益联系而构成的经济联合体”。^③另外一些认识,则比较宽泛。例如,秦尊文认为“企业集团是企业联合的高级形态,是由若干个企业组成的多功能经济联合体”。^④张平等认为,“企业集团是指为了追求更大的经济效益而以一定的方式结合起来,服从于体现共同利益的某种决策体系的企业群体”。^⑤

仔细分析上述论述后我们发现,虽然我国的学者对于企业集团的概念尚未形成一个统一的观点,但是对“企业集团”这一事物的内涵却有着下述一些共同的认识。第一,企业集团是一种不同于单体企业的特殊组织形态,是一批具有独立法人资格的企业为共同利益形成的经济联合体;第二,联结这些独立法人企业的主要纽带是产权关系;第三,集团成员中往往有一个或少数几个主导型的企业,或者称为母公司,或者称为核心企业。

由于经济体制的变化,政府部门对于企业集团的理解也发生了重大的变化。例如,1987年原国家经济体制改革委员会(简称体改委)和原国家经济委员会(简称经委)在《关于组建和发展企业集团的几点意见》中指出:企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它以公有制为基础,以名牌优质产品或国民经济中的重大产品为龙头,以一个或若干个大中型骨干企业、独立科研设计单位为主体,由多个有内在经济技术联系的企业和科研设计单位组成;它在某个行业或某类产品的生产经营活动中占有举足轻重的地位,

① 金森久雄,荒宪治郎,森口亲司.经济辞典.有斐阁,1986//见:李有荣.中国现代企业集团.北京:中国商业出版社,1994:4.

② 伍柏麟.中国企业集团论.上海:复旦大学出版社,1996:3.

③ 宋炳方.驾驭集团——企业集团的形成、组织与战略.北京:经济管理出版社,1999:11.

④ 秦尊文.企业集团概论.北京:经济科学出版社,1999:1.

⑤ 张平,李从国,郑大勇.中国企业集团竞争发展之路.北京:中国经济出版社,2000:3.

有较强大的科研开发能力,具有科研、生产、销售、信息、服务等综合功能。^①国家工商行政管理总局在1998年发布的《企业集团登记管理暂行规定》中这样规定了企业集团的概念:企业集团是指以资本为主要联结纽带的母子公司为主体,以集团章程为共同行为规范的母公司、子公司、参股公司及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。该规定第四条还具体列出了成立企业集团应该具备的条件:①企业集团的母公司注册资本在5 000万元人民币以上,并至少拥有5家子公司;②母公司和其子公司的注册资本总和在1亿元人民币以上;③集团成员单位均具有法人资格。^②近年来,政府部门对企业集团的认识仍然坚持企业集团应该通过资本纽带进行连接,应该通过强化核心企业能力提高企业集团的实力。因此,政府部门的看法与研究领域中学者的看法基本上是一致的。

三、旅游企业集团^③

和其他产业中的企业集团一样,旅游企业集团在本质上也是一种经济组织,是旅游企业发展到一定阶段才产生的高级组织形态。旅游企业集团能够充分利用经营中的规模经济,并通过资金、技术、品牌、人才等各个方面的优势在市场中占据主导地位。

在本书中,我们将旅游企业集团宽泛地定义为:由多个独立旅游企业构成的、以资产或非资产契约为联结纽带的旅游企业联合体。采取比较宽泛的视角定义的主要原因是:旅游产业中企业集团的类型比较多,既有通过母子公司制为核心构建的资产纽带型集团,也有通过特许经营协议或管理合同构建的以技术纽带连接的集团;既有拥有明显核心层或核心企业的集团,也有核心层不明确,甚至没有核心层的松散型企业联合体。为了不遗漏“旅游企业联合体”这类重要组成部分,我们用上述比较宽泛的定义来描述其基

① 参见《关于组建和发展企业集团的几点意见》, http://www.law-lib.com/law/law_view.asp?id=48977。

② 参见《企业集团登记管理暂行规定》, http://www.saic.gov.cn/flfg/flfg_detail.asp?flfgid=548&keyword=企业集团登记管理暂行规定。

③ 需要指出的是,国外旅游业的理论界和实业界中均较少采用“旅游企业集团”、“饭店集团”或“旅行社集团”的名称,即使是在“集团”一词的产生地日本也是如此。例如,在比较权威的《旅行、旅游和接待服务业词典》(Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality)中,并没有上述三个词条。参见:Medlik, S. Edit. *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. Oxford: Butterworth - Heinemann, 2003.



本的特征。

一般来说,旅游企业集团比单个的旅游企业更倾向于通过技术进步及创新来占有并保持市场份额。因此,不管是在国内还是国外,我们都可以看到一批大型旅游企业集团不断地推动着旅游产业的发展。旅游企业集团拥有较强的市场竞争力,有利于形成垄断竞争,既避免了激烈的价格竞争,又能够防止垄断的出现,因此,对于旅游产业的良性发展非常重要。正因为上述一些原因,旅游企业集团成为了国内外旅游产业研究中的一个重点。

第二节 旅游企业集团的特征及分类

旅游产业,是服务业的一个组成部分。但是,主流的西方经济学和管理学的理论都是建立在19世纪欧美工业制造企业实践的基础之上的;长期以来,新古典经济学在解释非实物生产领域方面的问题时,显得力不从心。^①目前,西方发达资本主义国家中第三产业在国民生产总值中的比重都在70%左右。从产业经济学(在西方也有人称之为微观应用经济学)的角度来看,市场结构——企业行为——市场绩效这一标准分析框架中的核心要素,如市场集中度、进入壁垒、定价行为、一体化、纵向限制等,在应用于服务行业的大部分产业——如金融、软件、运输业和饭店、旅行社时,都表现出与工业制造产业不同的特点,难以用传统的理论进行解释。这要求我们,在研究关于旅游产业、旅游企业和旅游企业集团的问题时,必须抓住产业和企业的特点进行分析。

一、旅游企业集团的特征

我们在前面曾经提到过,旅游企业集团是比旅游企业更为高级的组织形态,是旅游企业发展到一定程度的产物。在考虑旅游企业集团的特征时,首先应该考虑旅游企业同一般制造业企业的异同之处。从对此进行比较的表1可以看出,在投入产出、市场结构、产品特征等各个方面,典型的旅游企业和典型的制造业企业都有较大的差异。这些差异会影响旅游企业的发

^① 美国著名经济学家康根斯坦在《经济文献杂志》发表的一篇名为《当代经济学理论中的十三个关键点》的文章中指出,厂商理论适用于实物产出的生产而不是服务,但后者却构成GNP的60%,这是经济学所面临的危机之一。转引自:亨利·斯皮格尔.经济思想的成长.曼智杰等,译.北京:中国社会科学出版社,1999:567-568.

展,并在相当程度上影响旅游企业集团的发展模式。例如,在旅游企业中,由于产品不能提前生产留待未来销售,没有存货机制来调节生产能力,使得如何有效地应用旅游企业的生产能力成为旅游企业经营的一个重要内容。再如,旅游产品不可以移动导致了旅游市场是十分分散的区域性市场。一方面,正确的区位选择对于旅游企业的经营十分重要,位置是否趋向于最终消费者决定了旅游企业经营的成败;另一方面,这个特点还对企业如何发展壮大产生了影响,旅游企业只能在不同的地点发展,而不是通过产品的移动来形成生产能力的扩张,从而决定了旅游企业集团扩张的多地点特征。

表1 旅游企业与制造业企业的对比

特 点		典型的旅游企业	典型的制造业企业
投入产出	投资	小	大
	产出规模	小	大
	资产专用性	低	高
	产品技术	简单,无专利保护	复杂,有专利保护
	劳动生产率	不易提高	容易提高
	存货调整机制	不存在	存在
	受环境影响	大	小
市场结构	需求方	最终消费者	中间消费者/最终消费者
	供给方	数量多且非常零散	数量较少且比较集中
	价格	价格歧视多	价格歧视较少
	产出能力调整	较难	较容易
	经营管理	大量存在外包、特许经营	外包、特许经营较少
	进出障碍	低	高
	品牌重要性	大	不一定*
产品特征	无形性	有	无
	可移动性	无	有
	生产与消费	同时进行	非同时进行
	是否可以储存	否	是

注: * 某些针对非最终消费者的工业产品品牌重要性相对要低一些。

表2 给出了旅游企业集团与制造业企业集团之间的特征对比。我们从



表中可以看出,表1中所给出的旅游企业和制造业企业的特征进一步影响了旅游企业集团和制造业企业集团的特征。从联结手段、组织紧密程度到集团类型,旅游企业集团都表现出了较多的特殊之处。

表2 旅游企业集团与制造业企业集团的特征对比

特 点	典型的旅游企业集团	典型的制造业企业集团
产品特征	以服务产品为主	以实物产品为主
主要联结手段	资本、管理、品牌及营销	资本
单个成员企业规模	较小	较大
组织紧密程度	较松散	较紧密
核心企业与其他成员间是否存在较多上下游生产关系	较少	较多
集团成员分布范围	布点多	布点少
资产专用性	弱	强
组织空间特征	网络型特征明显	网络型特征不明显
集团类型	横向为主	纵向、横向及混合型

旅游产业的产品特点和生产经营特点,决定了旅游企业集团的特殊发展模式。旅游产业组织在空间结构上表现为典型的网络型组织,同一般的工业企业集团有很大的差异,用一般企业集团的发展模式来发展旅游企业集团并不符合旅游业的产业特征。对旅游企业集团所赖以生存的旅游产业的分析,必须紧紧抓住旅游产业的特点来进行。例如,根据产业组织理论,产业是指“提供相同的或可以替代的产品的厂商的集合”。那么,在饭店业中,是否所有饭店产品都是可以相互替代的呢?显然,由于饭店产品的不可移动性及消费者趋向生产者的特性,使能够相互替代的产品仅仅是位于同一区域内的饭店,这个区域的范围一般以一个城市或一个度假旅游目的地为限。这种产业组织特征给饭店产业带来的直接结果是两个:第一,饭店产业的概念从一个国家的范畴来讲仅仅具有总体规模的意义,市场集中度、进入壁垒、退出壁垒、产品差别化、定价行为等一系列产业组织理论的重要概念在国家角度没有意义,这些指标只有深入到以目的地为单位的范围内形成的各个相互独立的“饭店产业群”中去分析才有意义;第二,饭店生产力的规模经济只能跨越市场区域才能实现,在任何单独一个城市或度假地形成很大的生产力是没有意义的。因此,国外的实践中没有任何一家饭店集团

将所有的饭店全部建立在单一地点,普遍的做法是根据目标顾客群最常光顾的门户城市(Gateway City)的布局来分布自己的饭店,只有当饭店公司在足够多的门户城市形成网络型布局,才可以认为饭店组织的规模达到了临界的多数(Critical Mass),能够形成规模经济。可以说,饭店集团的规模经济不是以单个饭店的生产规模经济的形式体现出来的,而是整个集团依靠品牌、管理等优势形成的建立在顾客规模和地点分布规模基础上的规模经济。

同饭店业中的情况类似,在旅行社业中,旅游产品不可贮存性与无形性的特点迫使旅行社必须以最快的可能方式扩展自己的市场触角,以便在尽可能大的客源市场地域中加强自己的销售。但是,由于潜在顾客分布的分散性,任何一个单一地点的旅行社都无法招徕到能够实现规模经济的客源数量。在这种情况下,旅行社扩展自己市场触角的方式就是尽可能多地布点,一方面将产品供给信息传递给潜在顾客,另一方面了解市场中的产品需求信息。但是,对于经营者来说,让所有的子公司都承担产品的研发、设计、推广等功能显然是不经济的,可行的解决办法是由一个实力雄厚的母公司承担旅行社产品生产的功能,而将销售的功能让渡给那些广泛分布的小旅行社。逐渐地,在旅游批发经营商资金与技术条件有限的情况下,旅游零售代理商得以大量出现和发展,形成了旅行社业中的准集中现象。最终,在旅行社业中,形成了拥有多个旅游批发经营商和众多的旅游零售代理商的大型旅游集团。例如,2005年,国际著名的跨国旅游企业途易集团(TUI AG)旗下拥有80多家旅游批发商、3700多家旅行社(零售商),旅游业务年营业收入100多亿欧元,年接待量达2000多万人次。

二、旅游企业集团的类型

我们可以将旅游企业集团按照下面几种划分方式进行分类。

(一)按照旅游企业集团所经营的业务类型划分

按照旅游企业集团所经营的业务类型划分,可以将旅游企业集团分为旅行社集团、饭店集团、航空集团、景区集团和综合性旅游企业集团等几种不同的类型。

旅行社集团、饭店集团、航空集团、景区集团等几类旅游企业集团比较容易理解,即分别以旅行社、饭店、航空运输或旅游景区为主要业务的旅游企业集团。这类旅游企业集团中的成员单位几乎都是生产同种或同类产品的旅游企业,因此也可以将它们称为横向旅游企业集团。

综合性旅游企业集团则比较复杂一些,这类旅游企业集团的业务范围



往往覆盖了旅游产业中的多个子行业。例如,美国胜腾公司(Cendant Corp)的四大业务板块中就包含了旅行服务、饭店、租车等涉及游、行、住的旅游子行业^①。再如,我国的首都旅游集团是一个典型的以经营旅游业为主,涵盖酒店、旅行社、汽车、购物、餐饮、会展、娱乐、景区等多种业务的综合性旅游企业集团,旗下拥有北京饭店、贵宾楼饭店、中国康辉旅行社、神舟国旅集团、全聚德集团、东来顺集团、首汽股份有限公司等国内知名的旅游企业。综合性旅游企业集团中,如果各业务组合之间具有上下游的生产关系,则可以将其称之为纵向一体化旅游企业集团;如果各业务组合之间不具有上下游的生产关系,则可以将其称之为多元化旅游企业集团。

(二)按照旅游企业集团形成的方式划分

按照形成的方式划分,可以将旅游企业集团分为市场成长型和政府主导型两类。旅游业并不是一个关系到国计民生的重要经济部门,更不是具有自然垄断性质的产业。因此,在西方国家中,对于旅游产业和旅游企业的管制或干预比较少。在英国、美国、法国等国家,大型旅游集团的成长一般来说是自然成长的过程。在市场的作用下,具有较强经济实力和竞争优势的企业集团通过各种方式,吸引成员企业加入到集团旗下,有时则通过并购等手段将竞争对手收入囊中。在我国,由于旅游企业集团自身的吸引力不足,兼并收购的开展也受到了众多的限制,而政府一方面具备了强大的行政资源,另一方面也希望通过建立旅游企业集团的方式促进本行政区域内旅游企业实力的增强。在上述因素作用下,我国依靠市场成长方式组建的旅游企业集团较少,大型旅游企业集团的形成基本上都是行政主导的结果。^②在行政主导型的旅游企业集团中,还有集团组建中行政因素所起作用大小的差别。一些地方性旅游企业集团完全是通过地方政府旅游类资产划拨的方式形成的,例如云南旅游集团、陕西旅游集团等。另一些旅游企业集团的成立过程中政府虽然没有包办一切,但是政府在集团的组建过程中起到了

^① 由于各国对“企业集团”这一事物存在理解和认识上的不同,再加上各个国家企业成长的历史背景不一样,很多国家的旅游企业集团实际上并不以“集团(Group)”来称呼自己,而是以“公司”来命名。例如,我们这里提到的胜腾公司的英文名称就是 Cendant Corporation,但其却是一个典型的旅游企业集团,业务涵盖了上述多个旅游产业的子行业。另外,胜腾公司在 2006 年上半年进行了一次重大的重组,公司的名称发生了变化。详情可参见该公司首页的公告:<http://www.cendant.com/>。

^② 但是,我国的民营旅游企业集团大多是依靠市场成长的方式发展壮大起来的,例如,宋城集团、开元旅业集团、海航集团等都是市场成长型集团的代表。