

黑龙江^省

旅游企业集团化战略研究

HEI LONG JIANG SHENG
LÜ YOU QI YE JI TUAN HUA
ZHAN LÜE YAN JIU

杨铭铎 / 主编

黑龙江人民出版社



黑龙江 省

旅游企业集团化战略研究

杨铭铎 / 主编

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

黑龙江省旅游企业集团化战略研究/杨铭铎编著.
—哈尔滨:黑龙江人民出版社, 2006.11
ISBN 7—207—07193—0

I. 黑... II. 杨... III. 旅游业—企业集团—经济
发展战略—研究—黑龙江省 IV.F592.735

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 137070 号

责任编辑:李 珊

封面设计:霍向宇

黑龙江省旅游企业集团化战略研究

Heilongjiangshenglituyouqiyejituanhuazhanlueyanjiu

主编:杨铭铎

出版发行:黑龙江人民出版社

社址:哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼(150008)

发行电话:(0451)82329930 (0451)82317541

电子邮件:migrant33@yahoo.com.cn

网址:www.longpress.com

印刷:哈尔滨骅飞印务有限公司

开本:880 × 1230 毫米 1/32

印张:6.875

字数:180 000

印数:1—1000

版次:2006年12月第1版 2006年12月第1次印刷

书号:ISBN 7-207-07193-0/F·1230

定价:20.00 元

如发现本书有印刷质量问题,印刷厂负责调换

编辑委员会

主 编:杨铭铎

副主编:刘晓杰

编 委:邵 雯 金志艳 杜 娟 江璟瑜

审定委员会

杜庆臻:原黑龙江省旅游局副局长、黑龙江省旅游经济学会常务副会长

马 云:黑龙江省旅游集团有限责任公司总经理、副董事长、教授级高级政工师

夏修瑜:黑龙江省接待办公室副主任、花园邨宾馆总经理

马春野:哈尔滨市旅游局副局长

加强旅游科学研究 推动旅游事业发展

(代序言)

旅游业是当今世界上发展速度最快、规模最大的产业之一，其占世界 GDP 比例和吸纳的就业量达 10% 以上。世界旅游组织预测，到 2020 年中国将成为全球第一大旅游目的地和第四大客源国。届时中国旅游业总收入将达到 3000 亿元人民币，相当于国内总产值的 8%，真正成为国民经济的支柱产业。但与令人振奋鼓舞的市场前景相比，目前中国的旅游企业现实发展却并不令人乐观。随着后 WTO 时期和经济全球化、区域一体化进程的加快，旅游业也面临着严峻的挑战。2005 年，国家已对旅游行业全面放开，允许外资控股国内旅行社，中国旅游业洗牌不可避免。考虑到旅游产品的特性、旅游业的脆弱性和政府的监管成本，旅游业适宜采取集团化经营。有专家建议，中国旅游业发展

的理想模式是做大做强几个大的旅游企业集团。

以黑龙江省为例,黑龙江省旅游资源十分丰富,而且独具特色。近年来,黑龙江省旅游业发展迅速,初步形成了一个包括旅游中介机构、旅游宾馆、旅游交通、旅游餐饮业以及旅游风景区在内的综合产业体系,成为新的经济增长点和支柱性产业。2005年,全省共接待入境旅游者82.2万人次,同比增长12.1%;旅游创汇3.41亿美元,同比增长12.7%;国内旅游人数4465.5万人次,同比增长11.6%;国内旅游收入252亿元人民币,同比增长11.9%;旅游总收入280.3亿元,增长11.98%。可以说改革开放以来,黑龙江省旅游业有了长足的发展,并已成为第三产业中的支柱性产业,正呈现良好的发展态势。但是,黑龙江省的旅游企业并没有形成真正的规模,“小、散、弱、差”的局面相当严重,微观企业经济效益不佳,旅游企业的总体竞争力较弱,过度竞争和竞争不足同时存在,竞争不足表现在有效竞争手段不足,独立竞争主体不足,一些细分市场竞争不足,与国内外资本雄厚,网络配套,有营业规模、专业标准和国际信誉的旅游集团相比还存在着较大的差距。因此,在黑龙江省从“旅游大省”到“旅游强省”的跨越中,一个强大的旅游企业集团无论如何都是最基本的内涵。同时,现有的旅游企业集团化的理论研究也尚处于初级阶段,零散而不成体系。为此,关于黑龙江省旅游集团化的研究工作就显得迫切而重要。

一个产业的发展,离不开科学的理论研究。谁能率先把旅游

产业理论研究推上一个新水平，谁就能抢占发展的制高点，获得主动权。我们欣喜地看到，黑龙江省第一个举办旅游高等教育的哈尔滨商业大学，已经将黑龙江省旅游企业改革与发展研究纳入到学校的重要科研工作之中。《黑龙江省旅游企业集团化战略研究》一书即是该校副书记、副校长、教授杨铭铎博士后主持的黑龙江省科技厅“2005年度黑龙江省科技攻关计划项目”。此外，课题组的其他成员都是黑龙江省知名的旅游专家与学者，他们在掌握翔实资料的基础上，全面、系统地对黑龙江省旅游企业集团化进行了SWOT分析，从实现模式、实现前提、实现路径三个层面全方位探讨了黑龙江省旅游企业集团化的战略措施，并进一步展望了集团化后续发展思路。该书结构严谨，论述深刻，是一种理论上的创新与实践上的积极探索，全新的经营理念对黑龙江省旅游业的管理体制、整体规划、形成具有全局性和前瞻性，对提高黑龙江省旅游业整体竞争实力具有积极的促进作用。

黑龙江省委、省政府对旅游业发展历来十分重视。早在1996年，省委旅游工作座谈会提出了把旅游业作为新兴支柱产业和新的经济增长点来抓的工作思路。相继颁布了《黑龙江省旅游管理条例》、《黑龙江省人民政府关于进一步加快旅游业发展的意见》等政策法规。省委连续3年成立领导小组对加快发展旅游产业进行专题推进。2001年至今，省财政每年拿出5000万元作为旅游发展金用于旅游开发建设，起到了极好的资金引领作用。今年，国务院总理温家宝在视察黑龙江省时强调指出，

“黑龙江旅游资源丰富，发展旅游业的潜力很大，要把旅游业作为重要的支柱产业，积极培育独具特色的旅游产业，扩大旅游经济规模”。黑龙江省旅游发展正面临着难得的机遇，黑龙江旅游业大有作为。我们欢迎有更多的有识之士投入到研究、开发与经营中来，共同把旅游业做大做强，早日把旅游业建设成为黑龙江省重要的支柱产业。

黑龙江省旅游局局长薄喜如

2006年10月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 旅游企业集团的相关概念	(1)
第二节 旅游企业集团的一般理论研究	(3)
第三节 旅游企业集团化研究的理论基础	(11)
第二章 国内外旅游企业集团的发展现状及经验借鉴	(23)
第一节 国内外旅游企业集团的发展现状	(23)
第二节 国内外成功旅游企业集团的经验借鉴	(30)
第三章 中国旅游企业的战略研究	(43)
第一节 中国旅游企业的战略与战略目标	(43)
第二节 中国旅游企业的竞争战略和战略方向	(52)
第三节 中国旅游企业的战略发展方法	(66)
第四节 中国旅游企业的战略选择与实施	(75)

第四章 黑龙江省旅游企业集团化的 SWOT 分析

.....	(90)
第一节 黑龙江省旅游企业集团化的优势分析	
.....	(92)
第二节 黑龙江省旅游企业集团化的劣势分析	
.....	(95)
第三节 黑龙江省旅游企业集团化的机遇分析	
.....	(104)
第四节 黑龙江省旅游企业集团化的威胁分析	
.....	(109)

第五章 黑龙江省旅游企业集团化的实现模式

.....	(114)
第一节 专业化经营模式	(114)
第二节 多元化经营模式	(123)
第三节 区域化经营模式	(132)

第六章 黑龙江省旅游企业集团化的实现前提

.....	(137)
第一节 建立现代企业制度	(138)
第二节 改革旅游业管理体制	(146)
第三节 完善配套措施	(153)

第七章 黑龙江省旅游企业集团化的实现路径

.....	(160)
-------	-------

第一节 黑龙江省旅游企业集团的组建形式	(161)
第二节 黑龙江省旅游企业集团化的类型选择	(170)
 第八章 黑龙江省旅游企业集团化后续发展思考	
.....	(179)
第一节 网络化运营	(179)
第二节 品牌化运营	(187)
第三节 能力管理	(193)
第四节 知识管理	(199)
参考文献	(204)
后记	(206)

第一章 总 论

第一节 旅游企业集团的相关概念

任何研究，尤其是理论性较强的研究，都是从概念的规范化开始的。基于科学性、有效性以及本文的研究的目的和方便性考虑，我们对相关的重要概念作出以下的界定：

一、旅游企业

旅游企业是利用各种资源，从事旅游服务经营活动的营利性的、独立的经济实体（包括旅行社和旅游公司、旅馆、旅游景区、旅游车船等服务企业）。作为一种特殊类型的企业，它有其自身的特点，但是仍然具有企业的共性，依企业能力论的观点，它是一种资源和能力的集合体。

二、企业集团

企业集团（Business Group /Industry Group）的形式最早出现在 19 世纪末进入垄断阶段的西方资本主义国家，按垄断的内容和程度不同，可分为卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等集团形式。纵观国内外学术界关于企业集团的定义，大致可以分为两大类：一类是广义的企业集团概念，国外具有代表性的观点认为，企业集团是“以成员的自主权为前提，在对等互利原则下结成

的持续长久的经营结合体和经营协作体制”，这种概念几乎将国际上所有垄断组织涵盖在内。另一类是狭义的企业集团概念，主要来源于日本，日本《经济词典》将企业集团概述为“多数企业互相保持独立性，并互相持股，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”。

企业集团作为一种经济组织，是一个以少数（也可以是一个）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企业为外围，通过各种不同的联系方式而构成的特殊的经济联合体。这就是说：1. 企业集团是一种经济组织而不是政治组织、行政组织或别的什么组织。2. 企业集团是一种经济联合体，它是由一批具有独立法人资格又有着某种共同利益的企业联合而成的，因而不是一个完整的经济实体或企业。3. 企业集团是一个特殊的经济联合体，这种特殊性表现为它有一个对其他企业具有控制力或影响力的核心；表现为企业集团各成员间联系方式的多样性，特别是集团核心和其他成员联系方式的多样性，正是这种多样性使企业集团的组织结构具有明显的层次性。

三、旅游企业集团

对旅游企业集团的定义表述是仁者见仁、智者见智。因为旅游企业集团的出现不过是近百年的经济现象，其理论内涵和实践外延都十分深刻与广阔。它是一个动态的概念，随着旅游业的发展而不断完善，至今仍然在发展之中。

根据旅游业的实际，结合企业集团的具体特点，在这里将旅游企业集团界定为：以旅游企业为核心企业，以资金、技术、品牌、服务等为纽带组成的企业的集合体或联合发展的企业集群，

它是在经济上与业务活动方面统一控制、协调发展,而法律上又各自保持独立的多法人联合体。在旅游企业集团中核心企业(集团公司),凭借股权控制、资产控制关系,或通过经营授权或品牌授权,进而直接、间接控制和支配子公司、关联公司的业务活动,使之服务于核心公司的目标。

四、旅游企业集团化

“旅游企业集团化”是随着我国旅游企业的发展而出现的专用词汇,虽然在许多文章中出现,但是还没有学者对此作出科学的界定,他们对此都是存而不论的。为了研究的方便,我们根据汉语语言的特点,将旅游企业集团化解释为:通过某些方法和措施使我国小、散、弱、差的单个旅游企业组成的具有较强竞争力的旅游企业集团。

第二节 旅游企业集团的一般理论研究

一、旅游企业集团的特点

(一) 旅游企业集团在经营方向上一般都实行多角化经营

由于旅游企业集团的形成过程具有兼容各相关企业的特点,这样必然使其涉及的行业越来越广。同时,旅游企业集团庞大的规模决定了它既有必要多角化经营以分散经营风险、获取多种机会,也有可能这样做。比如锦江国际(集团)有限公司的九大产业板块:锦江酒店、锦江投资、锦江汽车、锦江旅游、锦江地产、锦江商贸、锦江金融、锦江食品、锦江教育,广泛涉足多个产业领域,并谋求在相关领域的产业链整合。首都旅游集团主要

业务包括八大产业板块：饭店、旅行社、餐饮、汽车服务、旅游商业、会展、景点景区、旅游培训。都可以看出其试图通过区域内的产业关联以寻求局部市场垄断的动向。当然，不同旅游企业集团在多角化经营的方式、程度等方面是有差别的。在旅游企业集团形成的初期，其程度一般要低些。另一方面，多角经营也不意味着一个旅游企业集团就不能有主攻行业。实际上，多角经营和一业为主，并不是决然对立的。

（二）旅游企业集团一般由多个旅游企业通过资产纽带和契约关系联结组成

旅游企业集团是一个由集团公司对多层次的成员企业实行投资、控制和协调等职能的经济联合组织。集团内部的自主性较强，各成员企业之间虽然有资本、人事和业务等方面的关系，但都具有独立的法人资格，可以根据经济合理性的原则进行自主决策，不存在支配问题。当集团外企业在接待质量、接待价格等方面均优于集团内的成员企业时，个体企业可以与集团外的该旅游企业进行交易。

二、旅游企业集团的分类

（一）按旅游企业集团形成的方式划分

1. 市场成长型

这种组合形式是资产一体化、经营一体化的紧密联合。核心企业以其经营优势和经济实力吸引相关产业，在平等互利的基础上自愿组成旅游企业集团，成员企业以资产为纽带，形成以经营授权、品牌授权为特征的企业联合体，这类企业集团以旅游企业为核心，但其经营范围已跨出了旅游业的边界。特点是产权关系明晰，管理体制规范，整体效益显著。

2. 行政组合型

即政府部门通过行政组建旅游企业集团，由政府通过对原有旅游企业的资源整合和对旅游企业的归口统一管理形成，成员企业以其协议、协作关系为纽带松散联合，行政命令仍然是企业运行的主要动力。

3. 混合推动型

旅游企业集团一方面由市场力量推动形成，另一方面，政府运用政策、法律等手段引导企业，加快集团化进程，政府、市场、企业三方面协调一致。

美国、英国等国家的旅游企业集团基本上属于市场成长型；日本、韩国等国家的旅游企业集团大多数属于混合推动型，也有一部分属于行政组合型；我国则应当根据社会主义市场经济本质要求和中国的国情，组建混合推动型的旅游企业集团。

4. 行业（企业）组合型

行业或企业内部通过对现有旅游经营的相关资源进行整合，通过行业或企业内部的资产管理或行政管理手段，对行业（企业）内部的各类旅游相关经营企业进行集团化而形成的旅游企业集团。

由中国经济发展的特定历史条件和特定社会因素所决定的，我国旅游企业集团的形成有其特定的经济和政治原因，且各地、各类型旅游企业集团的成因也不尽相同。我国的旅游企业集团中也体现了许多独有的分类特点，如按照资产所有者特征可以分为国有旅游企业集团、国有控股旅游集团、私营旅游企业集团、具有合资背景的旅游企业集团等。

（二）按经营内容划分

1. 饭店类旅游企业集团

即以经营饭店及其相关设施为主的旅游企业集团，其资产主要集中在饭店业，没有旅游的最终产品。

2. 景点类旅游企业集团

即以经营景点及其相关设施为主的旅游企业集团，一般来说它们包含了众多的景区和著名的历史文物，以旅游资源为运作的基本模式。

3. 旅行社类企业集团

即以旅行社为主体，通过品牌连锁、并购等形成的跨地区的，表现为旅行社经营网络的企业群，这些企业有些是以资产为纽带，有些是以业务联系为媒介，以统一的管理和品牌为形式的企业集团，这类旅游企业集团大多以一个核心企业（知名旅行社）为主，在不同地区贯穿同一品牌和服务。

4. 综合类旅游企业集团

即以旅游业投资为特征，以旅游交通、旅游网站、旅游商品经销单位等其他旅游企业为核心企业，从事旅游相关行业经营，并实行多角化经营的企业集团。

（三）按业务成长方向划分

1. 纵向整合式企业集团

所谓纵向整合是指在单一企业范围内把旅游业务经营的各项要素结合起来进行整体经营和管理的一种集团经营方式。建立纵向整合式企业集团也是旅游企业在激烈的市场竞争形势下可采取的一种有效对策，纵向整合可以分成前向整合和后向整合两种类型。例如，南京金陵饭店为了增强招徕入住客源的能力，建立了金陵国际商务旅行社，以扩大饭店销售渠道，这样饭店就可以从本企业所属的旅行社直接获得一部分客源，这种整合方式即为前向整合。

2. 横向整合式企业集团

旅游企业实行集团化经营还可以采用横向整合式企业集团的形式。所谓横向整合式企业集团是指以旅游企业为核心，通过企