



中国旅游企业集团化的新趋势

作者: 王坚 2008-1-7 13:33:43

——摘自2002年社科院旅游研究中心绿皮书

20世纪末期,我国旅游企业集团开始发展,国旅集团、中旅集团、青旅集团、北京旅游集团、桂林旅游集团、陕西旅游集团、天津旅游集团、华侨城集团等大型旅游集团的成立,代表了我国旅游经济发展的主流。这些旅游企业集团都是在改制后出现的新的法人经济实体,成为我国各行各业的骨干中坚力量。

这些旅游集团企业的成立模式大都是:先组成强大阵容的母公司实体,然后将优良资产重组成具有核心“旗舰”特征的股份制上市公司,通过股票上市的资本经营渠道,获得大规模融资,以资本经营和生产经营双轮驱动的新型生产方式迅速扩大经营规模和市场的竞争能力,然后再通过收购母公司或外界资产的兼并收购方式使“旗舰”公司迅速发展起来,从而拉动母公司的生产规模和赢利能力上台阶。这些旅游企业集团的母公司实体往往是一个有限责任公司,都是从政府的行政事业单位改制而成,因此本质上是政府通过国有资产行政调拨和国有资产委托经营的方式组成的“联合部队”,其优点是刚刚产生就具有了先天的规模特征和政府背景,弱点是企业也不是市场经济的产物,仍具有很大程度上的计划经济和政府行政管理色彩。为了加快改制的速度,尽快贴近市场,集团企业都成立“旗舰”——上市公司,这是母公司控股的一支赢利能力很强,资产状况良好的精锐部队,是新的市场经济产物。

可以说,改制后形成有限责任公司或控股公司是第一步,组成旗下控股上市公司是第二步,通过上市公司融资发展,兼并收购,扩大规模是第三步,以上市公司带动整体企业全面改造并向跨国公司发展是第四步。这四步始终伴随着资本经营和生产经营两个环节,向资本利润最大化发展。

一 我国旅游企业集团的成长特征

(一) 我国的旅游企业集团已经粗具规模,但仍“小、散、弱、差”

经过几年的发展,以首都旅游集团、华侨城旅游集团、陕西旅游集团等为代表的中国旅游企业集团已经初具规模,但与大型企业集团相比,仍然显得竞争无力。主要表现在以下三个方面。

1. 我国旅游集团与中国企业100强比较,差距较大

中国100强企业排在首位的“中国石化”收入367.675亿美元(利润16.93亿美元,市值314亿美元);第二名“中国石油”收入288.6亿美元(利润56.584亿美元,市值311亿美元);第三名“中国移动”收入121.2亿美元(利润33.844亿美元,市值654.872亿美元);第四名“中国联通”收入35.509亿美元(利润5.394亿美元,市值138.427亿美元);第五名“宝山钢铁公司”收入34.241亿美元(利润3.094亿美元,市值59.102亿美元);名列第六名到第十名的企业分别是“联想集团”、“华润集团”、“中国海洋石油总公司”、“上海石化”、“镇江炼化”。目前为止,我国旅游企业进入100强的企业只有国旅总社一家,我国目前营业收入超过1亿美元的旅游企业为数不多,企业规模普遍偏小,与100强相比,差距较大。

2. 我国旅游集团与世界级大型旅游企业集团差距较大

我国旅游企业集团起步较晚,多数都是在20世纪末期成立的。而世界级大型企业集团(如美国运通、罗森、日本交通公社等)起步较早,其规模和经营能力都远远超过我国的旅游集团企业,例如,美国运通公司创立于1850年,1995年运通公司与旅游相关的业务占运通总收入的66%(1995年运通公司总收入158亿美元,2001年年度世界500强里,运通公司排到188位,年营业收入236.75亿美元),其旅行社经营的规模大约相当于我国旅游上市公司中排名首位的“青旅控股”的100多倍(“青旅控股”

1999年营业收入为8.4亿元人民币，2001年营业收入13亿元人民币)。1995年，38万运通卡客户的刷卡总额为1620亿美元，旅行支票销售额260亿美元，两个数字相加，将近美国国民生产总值的3%。美国运通公司目前在世界拥有2200多家服务网点，64500名员工。罗森柏斯公司也是美国的大型跨国旅游公司，在全球27个国家和地区的335个城市拥有1600多家服务网点和2600家合作者，拥有员工4500人，年销售额达35亿美元。

3. 我国旅游企业集团与国际大型企业集团差距相当大

根据《财务》杂志披露，世界500强2001年度最小的公司索迪斯联合的年营业收入103亿美元；截至20世纪末期的资料显示，500强中的平均年收入为229亿美元，平均资产78亿美元。这与我国旅游集团企业相比差距甚大。根据2001年上市公司年报披露，我国旅游上市公司2001年营业收入超过10亿元人民币的企业只有两家，排名第一的“青旅控股”年营业收入13亿元人民币，第二名“首旅股份”12亿元人民币。绝大多数旅游上市公司的年平均营业收入都不到5亿元人民币。我国的旅游集团企业的年营业收入能够超过2亿美元的也为数不多。以中国最大的旅游企业之一北京首都旅游集团为例，其2001年的营业收入61.3亿元人民币，折合不到8亿美元(2001年年报披露总资产53.8亿元，净资产47.4亿元)。中国国旅集团合并后的营业收入为45亿元(根据2002年9月20日中国旅游报报道国旅总社连续多年取得营业收入超过40亿元的业绩，并跻身中国500强企业第219位)。上海锦江集团营业收入33亿元(年报披露总资产68.7亿元，净资产36.36亿元，经营管理资产102亿元，全球酒店排名第65位，被列为全球500家华资大企业之一)。青旅总社收入13.6亿元，陕旅集团年收入8.9亿元，桂林旅游发展总公司年收入3.6亿元。我国旅游上市公司的平均年营业收入不到3亿元(2001年平均2.8亿元)。多数地方性的旅游集团公司年营业收入都不超过5亿元。如果与500强企业平均200亿美元以上的年营业收入比较，我们也只能是惊叹巨人之庞大。

(二) 我国的旅游企业集团已经开始利用资本运营手段

在企业向规模化发展的过程中，资本经营活动被认为是一种有效的扩张方式。资本经营也可以称为资本运营，是指公司为实现其拥有资本的最大增值或未来受益的最大化，通过流动、兼并、收购、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等各种途径对现有的资产进行优化配置或扩张、缩减以改善其资本构成的经营活动。

企业资本运营的最重要手段就是通过发行股票上市，在短期内迅速筹集企业发展所需的大量资金。例如“首旅股份”的年报披露，该公司上市前的净资产只有2.47亿元人民币，发行股票后融资4.1亿元，净资产变成6.7亿元。从该案例中可以看出，从2.47亿元净资产到6.7亿元净资产的变化是企业通过上市资本经营的成果(募集资金列入资本公积金，列入企业的净资产项下，资产规模自然扩张神速)，如果用生产经营的累计方式，实现这一目标恐怕要用20~30年的时间。因此我们说，企业上市是实现快速扩张的捷径。与首旅股份同年上市的桂林旅游股份有限公司(以下简称“桂林旅游”)有效地应用了资本经营手段。该公司的桂林旅游发展总公司——该公司的控股公司，拥有一个上市公司，其良好的融资能力和资本经营的能力为集团企业的发展奠定了经济基础。“桂林旅游”2000年发行股票4000万股，每股6.86元，共融资26040万元。该公司上市后，2001年营业收入为19971.6万元，相对2000年增长43.99%，净利润4375万元，相对2000年增长25.33%，净资产收益率12.1%，相对2000年增长22.47%。

此外，企业还可以通过收购、兼并、转让、租赁等方式，对其拥有的资本进行扩张、缩减。首都旅游集团的发展之路是此方面一个很好的例证。该集团旗下拥有中国第一店——“北京饭店”、中国第一展——“北京展览馆”、中国第一汽——“首汽集团”等100多家下属企业，是中国旅游业最大的企业之一。该集团1998年挂牌成立，通过国有资产授权委托经营的方式，组成了由国家独资经营的集团化企业，1999年完成了下属企业二级架构的重组，形成了大集团下属的几个方面的专业化的二级集团架构，组成了股份公司、饭店管理集团、旅行社集团、首汽集团等二级集团企业；2000年6月，其属下上市公司“首旅股份”成功地发行了7000万股公众股股票，其运营模式代表了我国旅游集团企业资本运营初期发展的基本特征。(三)我国的旅游企业集团开始致力于品牌、网络、人力资源等方面的建设 品牌是企业获取核心竞争力的一个重要方面，它作为企业的无形资产，给企业带来巨大的商业价值。国际上著名的旅游集团企业都十分重视品牌的培育。我国旅游集团企业的形成带有很强烈的行政撮合特征，没有经过长时期的市场化竞争，缺少品牌培养的过程，普遍品牌意识很差，大多数集团企业尚未形成市场公认的品牌。可喜的是我们已经看到我国旅游集团企业的初级阶段的品牌化特征，例如，上海锦江集团的饭店品牌输出管理已经初见成效，该公司总资产45亿元，经营管理资产达到102亿元，全球酒店排名第65位，管理饭店和商务写字楼40多家，客房8000间，其旗下“锦江之星”二星级酒店品牌特征突出，发展速度很快，目前已经形成了10多家连锁店；又如，北京首旅集团属下的建国饭店管理公司在全国管理饭店29家，近期又推出了“建国客栈”二星级酒店项目，很受顾客欢迎，其管理品牌在业内很有知名度。

网络对旅游集团企业非常关键，应当说，旅游的特征更具有延伸性和产业链特征，作为集团企业都应当具备连锁特征和网络特征，例如，联号制酒店、联号制旅行社、联号制的产品销售门市店等。网络化在初级阶段可以是地区性质的，然后逐步发展到全国性，最后形成全球性。例如，法国雅高集团在全球各地管理、经营了3000多家酒店，形成了巨大的经营网络，年营业额高达70多亿美元。我国旅游集团企业在网络建设方面刚刚起步。国旅总社1989年组建集团，拥有核心层、紧密层、半紧密层和联号制成员160余家，在海外设立分支机构13家，是中国旅游集团企业中网络化发展最快、最大的企业。北京神州旅

行社集团在建立初期的1年多时间内就在北京地区建立了20多家门市营业部网点，有力地促进了该公司旅游业务的发展。

我国旅游企业集团的大部分企业经营人员没有经过市场竞争的锻炼，在工作方式和方法上尚没有形成市场化的习惯做法，人力资本条件和观念相应比较落后，特别是高级经营管理人员缺少市场竞争意识，经营中显得力不从心。我国旅游界的从业人员在人力资本上不占优势，主要反映了两个差距：即对旅游业中人力资本的认识、认可有差距，另外是在机制上有很大差距，尤其与外国跨国公司相比较明显处于劣势。鉴于此，我国旅游企业集团已经致力于对人力资源的开发。北京首旅集团与清华大学合作，对企业现有中青年领导干部进行为期两年的大面积的在职人员MBA课程研修，干部业务水平提高很快；“桂林旅游”在企业上市后加强了企业员工的在职培训，提出本科毕业生进修硕士，硕士生进修博士的庞大计划，公司提出只要对企业发展有利，就不惜一切代价培养人才。国旅总社提出鼓励员工进一步提高学历水平，参加各种各样的学习活动，提出，凡是能够通过考试获得学历证书的员工，其学习费用由国旅总社承担。

二 我国旅游企业集团未来发展的模式分析

从上述对旅游企业集团的特征分析来看，我国目前的旅游集团还不是真正意义上的集团。只有努力向以下几个方面发展，才能成为真正的、大型的、具有竞争力的旅游企业集团。

（一）实现从区域型集团到国家级集团的转变

我国旅游企业集团发展速度很快，目前主要省市已建成一批旅游企业集团，一些有实力的旅游企业集团已经作为主发起人，实现了下属控股企业的股票上市，这些企业分别通过资产重组和剥离，推出了一支精锐部队——上市公司，引起了投资者的极大的关注，具有相当大的竞争能力。这些企业目前还只局限于区域性的概念，由于历史形成的原因，这些企业的资产大都局限于当地，没能形成有规模的网络化布局，对集团化的进一步发展显然是有局限的。我国的旅游企业集团要想得到长足的发展，应当形成若干个国家级的骨干集团企业，而国家级的企业绝不能只局限于区域性，因此，走出区域，形成国家级旅游品牌，是摆在面前的一个重要课题。要实现这一特征，必须具有相当大的实力和基础，通过资本经营的手段使这些企业具有“双轮驱动”的能力和规模是一条必经之路。目前还有一批有实力的旅游企业集团正在积极筹备集中优良资产，实现股票上市。可以预见，这些旅游企业集团将会出现强强联合，最终产生一批国家重量级的旅游企业集团，其经营模式会出现互相参股，关联交易，以更加综合性的产权形式出现。这一趋势在近两年到三年内必将形成一个高潮期。产权形式的结合将打破“地方保护”和“诸侯割据”的初级发展阶段的传统格局，增强企业集团的竞争力。

（二）积极进行国际化发展，组建跨国集团公司

主导世界经济的全球500强企业都是跨国公司，世界上著名的大型企业也都是跨国公司。经济全球化发展是当今世界的主要特点和大趋势，联合国常任理事国外长于1997年发表联合声明指出“经济全球化趋势为经济发展提供了机遇”。在这种大趋势下，企业要想得到长足的发展，必然要向跨国公司发展，我国在香港特区的中资企业“香港中旅”隶属于香港中旅集团，该公司具有典型的跨国经营特征，其属下16个海外分公司分布在欧洲和东南亚12个国家，形成了既接待又外联的双向循环作业；中国国旅总社在海外设立了13个分支机构，形成了初步的跨国经营特征；首旅集团在美国、香港等海外地区都有不动产和派外机构。与跨国公司合作在中国成立旅游机构的情况也已经出现，例如，首旅集团与法国雅高集团合作成立了酒店管理公司和合资旅行社、与香港星辰旅行社合作成立合资旅行社；康辉总社与美国罗森公司合作成立合资旅行社；国旅总社与美国运通公司合作成立合资旅行社；“青旅控股”与香港永安旅行社合作在香港成立合资旅行社；中国招商旅游总公司在英国全资收购英国文化旅行社；等等。

（三）积极探索多元发展道路，发展综合性集团

多元化发展是指那些和主要业务相关的上下游产品的多元开发。一个成熟的企业往往具有主营业务，如，英特尔主要从事芯片业务，华侨城、黄山旅游主要是从事旅游业务，等等。但是，这些企业都有相当大的上下游业务，形成了在同一产业链上的多元经营格局。这种多元经营的发展是健康的，是有主体依附的，具有很强的生命力和发展潜力。在集团企业的初级发展阶段比较适合用这种模式，而盲目的脱离主业的多元经济发展往往会给企业带来损失。

全球500强中有不少企业有过从专业化到多元化再到专业化的过程，以前出现的现象是纯粹兼并，近年来更多出现的是兼并、合并、分立并存；从趋势上看，更倾向于向专业化发展，即使是多元化经营发展，也是建立在专业化的基础之上，这种模式称之为“相关多元化”。在发展专业化优势方面，他们更致力于形成各自的核心竞争能力，注重科研开发，注重销售、管理和品牌优势。

我国的旅游集团企业已经开始多元化经营的初步尝试。例如，“青旅控股”参与高科技投资和网络投资取得了可喜的成果，该公司在各方面条件成熟的情况下，近期与杭州绿城房地产合作开发北京房山地区房地产业务，投资回报和前景都看好。首旅集团业务范围涉及面相当广泛，除包括酒店、旅行社等支柱业务外，在中国境内的高科技产业、著名的餐饮业、娱乐业以及商业都有投资，在北京的黄金地段发展了多个写字楼、公寓和民用住宅项目。

（四）金融证券公司与旅游集团的相互渗透

金融证券公司与旅游集团的相互渗透是旅游企业集团的未来又一大发展方向。财团企业除了具有明显的主业特征之外，还具有相当强的金融特征。例如，美国运通公司具有旅游和运通信用卡两项主营业务，其核心业务是信用卡，旅游是前沿业务，信用卡为其发展提供了支持；实际上，国际上著名大企业和金融机构、基金及信托公司等社团组织都有千丝万缕的联系。法国雅高集团的大规模运作资金的能力尤为突出，原因在于雅高的背后有许多基金支持，雅高凭借其良好的信誉和巨大的影响力，经常获得基金的大力支持，这样的不断发展使雅高在业内和业外的信誉不断提高，公司进入更加良性循环的状态。

企业资源与金融资金的结合在当今世界已经形成趋势，企业的良好信誉和业内影响力是获取金融资金支持的前提。国内财务公司适宜作为大型旅游企业集团母子公司的股东出资人，其核心业务围绕企业的主营业务进行金融业务活动，在业务上接受人民银行的管理，是独立核算的法人体系。这实际上起到了企业内部银行的作用，可以为企业筹集需要的资金。我国的旅游企业集团企业初具企业财团特征的发展雏形，如香港中资企业“招商局集团”控股拥有招商银行，香港中远集团收购了廖创興银行，香港华润集团、中旅集团下属都有银行。在这些相互融合中，最值得提的是“首旅集团”，其属下拥有具有投资银行特征的“中旅信托公司”，还控股了世纪证券公司，并在世纪证券公司内建立了我国证券公司中的首个旅游研发小组，研究旅游业与证券业的结合。此外，有些大型旅游企业集团正在与银行洽谈，发行旅游信用卡，有些有实力的旅游企业集团正在筹建企业的财务公司，都在积极地参与金融业的经营。今后旅游集团与证券公司等企业的结合将更紧密，使得旅游业的发展更具有资金方面的优势。

（五）旅游企业集团的标准化管将是集团化管理的重要方向

所谓标准化管理，是设计好企业的决策程序、生产程序、财务管理程序、销售管理程序、人力资源管理程序等，这一套程序不同于传统企业的标准，例如，传统财务管理软件中不出现各项财务指标的增长率比较和投资回报率及净资产利润率比较，甚至连资产负债率、应收账款周转率、资金的速动比率等指标都没有软件化的设计，只好用手工操作的方式，而这些指标都是现代企业运作应当实时监控的核心指标。传统财务报表都是在交易行为发生后月底才做，这样则使企业决策出现一个阶段性的盲区。在标准化管理中都应当有控制手段，企业根据生产内容和经营内容不同，设计出企业的最佳管理方案，而这些程序的管理都必须通过微机管理，在自动化办公的条件下实现企业的全面管理。

旅游企业集团的标准化管问题是—个长期的主题。标准化的企业管理特征应当是和国际接轨的国际标准，在手段上应当电子化、信息化；在管理模式上应当是现代化企业；在管理目标上应当突出量化指标体系。然而，我国的旅游企业集团都是从老体制中过渡产生的，距离国际上先进企业的管理模式有很大的差距，因此说这是一个长期的主题。

我国旅游企业集团的标准化管目前处于初期探索阶段。“首旅股份”2001年率领所属企业分别通过ISO-9000、ISO-14000及OHSAS-18000认证。公司属下的京伦饭店、民族饭店在推行ISO-9000的同时都推行了ISO-14000。民族饭店通过推行质量标准体系，在环境保护和节能及成本控制上做出了优秀的成绩。实施ISO认证后，能源消耗比率从2000年的7.3%下降到2001年的5.88%。认证前的2000年耗电量491.4万度，认证后的2001年全年耗电量476.4万度；认证前全年用水量17.7万吨，认证后全年用水量14.2万吨；认证前全年燃气用量42.5万立方，认证后全年燃气用量20.6万立方。在环境噪音控制上，认证前62.5分贝，认证后54.5分贝，符合国家55分贝以下控制标准。京伦饭店推行ISO-14000后，实行了节省成本具体措施，能源及各项成本费用大幅度下降。工程部设立了灯管、废旧油漆、水质化验用的化学药品的回收，车队用擦车取代洗车，节约用水。餐饮部要求各厨房做到垃圾分类、水龙头设置节水提示。2001年能源总费用比上年减少102万元。2002年1~6月比预算减少能源费用26万元。此外，饭店对销售部门的科学决策和饭店定价采取了有效的程序措施。每项价格确定之前，都采用相应的比较定价程序，与横向饭店和本饭店纵向的历年销售价格和相关连数据进行对比分析，经过若干项调查研究和比较分析之后提出定价的方案，报请总经理批准后执行，避免了以往“拍脑门、凭感觉、凭经验”定价的习惯做法，保持了同业内四星级饭店最高营业纪录的水平。

（六）技术领先和管理创新

作为一个旅游企业集团，理所当然的应当在旅游行业中扮演主角。而作为主角必须是技术领先、管理创新的模范。作为服务行业的旅游企业应当致力于网络技术的应用。

网络技术、生物技术、管理科学等高新技术代表了新的生产力，产生了传统经济理论无法解释的现象，他们对传统经济的挑战无处不在。美国戴尔公司是网络技术应用的典范，该公司用互联网、电子商务的方式大幅度降低了公司运作成本，库存时间每星期都要下降1%，目前达到6天，而其他公司则要10个星期。因此，戴尔的增长速度比全行业快2~3倍。

网络对旅游企业已经产生了巨大的影响。21世纪初整个旅游市场12%的销售在网上完成。全美旅行社协会调查表明，每5名旅客中，有1人通过上网浏览制定旅行计划，每10人中有1人通过网上订票，但68%的航空旅行者仍然通过旅行社订票。德国旅行网上预订自1998年以来迅速发展，比前几年增长6倍，零散客人更倾向网上预订。

美国最大的旅游网站travelocity.com在行业竞争中名列前茅，1月份的浏览量是870万人次。该网强调交易量，以全球几个旅行社为中介，并运用GDS系统卖机票、订酒店、出租车等，这种赢利模式在美国获得了成功。排名第二的是southwest.com和expedia.com，分别也占有相当份额。southwest.com是美国西南航空公司自建旅游网站，2000年有17亿元的收入来自该

网站，约占年销售额的30%。美国著名的技术创新网站expedia.com以其独特的B2C交易名列第4。该网推出了由顾客提出价格的低价位搜索系统，为网民提供了方便的竞价条件，它将不可储藏的产品如飞机票、酒店客房等用顾客竞价、自动撮合成交的特有的竞价方式卖给网民，给网民与航空公司之间搭建了互通、互联的桥梁，其市场份额达到了9%。

我国旅游企业集团应当有一个清醒的认识。在运用新技术方面，主要是解决销售手段和信息管理咨询的问题，在介入新技术方面，可以根据企业的上下游产业链解决向纵向发展的问题。北京旅游集团下属的上市公司——“首旅股份”，在上市前就提出面向旅游的高科技的发展策略，该公司与股东单位“清华同方”携手，全力在旅游业内开展与旅游相关的高科技产业投资和开发。

王 坚 北京首都旅游股份有限公司副总经理兼管理者代表，中国旅游学院兼职教授（经济类硕士生指导教师），浙江大学旅游研究所特邀研究员，工商管理博士。主要研究旅游企业集团及旅游上市公司资本运作。

浏览次数：13

在线评论

评论者：

标题：

内容：

[联系我们](#) [业务流程](#) [招贤纳士](#)

地址：北京市西城区月坛北小街2号 邮编：100836

电话：010-68053991/85195613 传真：010-68053991 电子信箱：casstourism@163.com

本网站所有文章均为中心研究人员撰写，如需转载请与本中心联系