

旅游企业一体化的边界分析

□赵黎明 成红波 [天津大学 天津 300072]

[摘要] 一体化行为作为一种高级化的竞争战略在给旅游企业带来快速发展的同时也产生了诸多问题。本文从经济学的角度深层剖析了旅游企业一体化扩张的影响因子,然后在此基础上构筑边界模型,深入研究了一体化扩张的最优规模和最优边界点,并对此展开了实证研究,为旅游企业一体化的实践活动提供理论指导。

[关键词] 旅游企业一体化; 影响因子; 经济规模; 最优边界

[中图分类号] F127.9 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2009)02-0017-05

近年来,我国的旅游企业一直在努力摆脱“小、散、弱、差”的经营现状和“强者不强、弱者益弱”的竞争格局,在实施了联盟战略、品牌战略等之后,许多旅游企业开始借鉴国外大型旅游企业的成功经验,通过资本运作和市场整合等手段,实行旅游企业一体化。如首旅、中旅、中青旅、春秋、港中旅等旅行社向航空、景区、酒店、餐饮、会展等旅游板块的纵向一体化控制;湖南黄龙洞投资股份有限公司不惜巨资获得湘西凤凰、常德夹山壶瓶山、邵阳崀山三大景区长期经营权的横向一体化扩张;宋城集团依托杭州乐园,成功介入景观房地产,实行概念地产、泛地产的混合一体化渗透。一体化这种内部化的企业发展战略,无疑是一种高级化的竞争战略,对我国旅游市场竞争格局的改变和整个旅游产业的发展将产生深远的影响,但是随着一体化的逐步推行和企业规模的不断扩大,许多旅游企业管理费用增加、经营效率降低等问题开始显山露水,一体化的经营模式面临考验。因此,从经济学的角度深层剖析旅游企业一体化的收入与成本构成,并在此基础上深入研究一体化的最优边界和最优规模显得至关重要,这为旅游一体化的实践活动提供了理论指导。

一、旅游企业一体化的概念与内涵

旅游企业一体化主要是研究以旅游企业为核心,将旅游外部市场交易内部化的问题,它包括三

种类型:纵向一体化(Vertical integration)、横向一体化(Horizontal integration)和混合一体化(Conglomerate integration)^[1]。

旅游企业纵向一体化,是指旅游企业沿着旅游产业链的前后方向,向上下游旅游企业实行纵向渗透与扩张,通过投资、参股、购并、联营等方式,进入另一旅游加工或旅游销售阶段,将原来的外部旅游市场协调转化为旅游企业内部管理协调,即垂直交易内部化的过程。其核心思想在于把整条旅游产业链看作一个集成组织,通过链上各环节间的合作分工、优势互补,共同促使产业链上人流、物流、资金流和信息流的合理流动和优化,以提高产业链的核心竞争力。

旅游企业横向一体化,是指单个旅游企业通过外部并购、联营或内部投资兴建等方式,集结位于旅游产业链同一环节上的其他同类型旅游企业,逐步形成多旅游企业集团的过程,其目的主要是通过水平交易内部化来实现规模经济。横向一体化的旅游企业集团内部之间主要体现了一种合作伙伴关系。

旅游企业混合一体化,是指旅游企业在具备相当规模后,通过一定的方式控制多个产业,主要是相关产业中的若干生产经营单位实行跨行业经营的过程,其主要目的是通过利用共同资源,降低单位产出成本,实现范围经济。旅游相关产业的企业混合一体化,主要是依托主导旅游产业的发展,进入其他相关经营领域以产生协同效应;而旅游不相关产业的企业混合一体化,则通过进入全新的领域,

[收稿日期] 2008-07-29

[作者简介] 赵黎明(1951-)男,天津大学管理学院教授,博士生导师;成红波(1980-)女,天津大学管理学院博士研究生。

分散经营风险,或寻求更好的发展机会。

二、旅游企业一体化扩张的影响因子分析

一体化的理论基础主要来自于两大流派——新古典经济学和新制度经济学,两者分别从技术、制度的角度来考察企业一体化边界^[1-3],为我们分析旅游企业的一体化扩张提供了有力的分析工具和思路。影响旅游企业一体化扩张的因素是复杂多样的,既要考虑一体化带来的收益,还要考虑一体化扩张引致的成本,以及其他内、外部影响因素。

(一) 收益影响因子分析

1. 节约交易费用:一体化组织形式用权威/雇佣关系取代市场交易关系,把交易对象纳入一体化旅游企业内部,利用内部化的信息沟通机制和监督机制来保证信息的透明与完全,并构建内部长期无限重复博弈关系,增加长久稳固的合作动力,以降低由信息不对称带来的交易费用。

2. 降低经营风险:一体化通过统一的业务管理制度与服务标准控制平台,形成确定的产品供给、市场需求、服务质量、交易价格等内部信息,并沿着供应链依次向各相关环节传递,形成信息流程优势,从而规避由于旅游产品的无形性、不可转移性和不可储存性带来的市场失灵现象,降低经营风险,提高自身业务的可控性。

3. 打造规模经济和范围经济:一体化通过旅游产业链上下游环节间的整合与协调,横向产品、市场、品牌和销售渠道等的统一与规模化,以及跨产业资源的优化与配置,不断延展企业战略的深度与广度,从单个点的经营逐步拓展到线(纵向)、面(横向)以及网(混合)的运作,实现规模经济和范围经济。

4. 实现协同效应:一体化利用旅游生产要素和企业职能等方面的互补性,将各旅游子系统或者旅游要素组成一个协调的整体,形成一个有序的一体化模式,通过释放和吸收利益共同体或战略伙伴的剩余资源,实现优势互补、资源共享、信息共用、风险共担的协同效应。

(二) 成本影响因子分析

1. 增加代理成本:随着一体化规模的扩张,内部化管理层级将逐步增加,代理关系变得更为复杂。为了避免一体化内部旅游企业各自为政,需要对整个一体化集团的组织结构和管理制度作重新调整和安排,由此进行设计、实施、维持适当的激励和控

制制度的成本以及由完全解决这些问题引起的剩余损失将大幅增加。

2. 增加管理成本:随着一体化规模的扩大,旅游企业的经营过程将从产业价值链的单个或少数几个环节延伸到整条价值链甚至是相关产业链,尽管存在一个纵向或者横向的协同关系,但不同旅游企业在组织结构、发展战略和经营模式上仍然有所不同,监控技术、评价激励、资本预算等管理手段不能不加区分地应用到一体化的每一个企业中,由此而产生的监督、激励、协调等组织管理成本也将大幅提高。

3. 增加全面退出壁垒成本:随着一体化规模的扩大,对旅游市场和行业依赖性的增强,全面退出的难度也就越大。旅游资产专用性(尤其是旅游景区)、合作伙伴战略上的内部关系以及利益共同体的情感联系的进一步增加,都有可能导致旅游企业全面退出壁垒提高,使其难以迅速调集有限资源,捕捉新兴市场机会。

4. 增加机会成本:一体化的规模越大,涉及旅游产业链的环节越多,经营的业务领域越广,也就意味着旅游企业的竞争对手越多,这样,企业很有可能以竞争对手的行为为导向,从而迷失自己的战略定位,最终反而丧失自身独特的核心竞争力,增加由于忽视旅游企业间的合作共谋也能给自身带来发展机遇的机会成本。

(三) 其他影响因子分析

1. 外部影响因子:指旅游产业的竞争状况——主要来自于潜在和现存的竞争对手以及供应商。由于旅游行业进入壁垒低,而退出壁垒高(行政壁垒),为了扩大市场份额,提高议价能力,需要通过一体化运作,借助规模优势来控制那些处于绝对垄断地位或寡头垄断地位的特殊服务设施或旅游产品,以获得更多的垄断利润和竞争优势。

2. 内部影响因子:指旅游企业的内部环境,包括一体化企业集团的发展战略、组织结构、组织规模、发展阶段、总部控制力、企业家才能、人力资源水平、资金状况等因素。旅游企业内部资源越丰富、内部环境越成熟,一体化规模的扩张动力和能力越强;反之,则要考虑缩小规模。

(四) 影响因子模型

综上所述,旅游企业一体化扩张既要考虑收益与成本的对比,还要考虑其他外部和内部的影响因素。一体化引入的长期平均成本可以由如下数学模型得到:

$$LAC = \sum CIF_i - \sum IIF_i \quad (1)$$

$$Q \in \{Q \mid 0 \leq Q \leq \min [Q(C), Q(R)]\} \quad (2)$$

该模型中, Q 代表旅游企业一体化规模, LAC 代表一体化的长期平均成本, 它由如上文所述的各项收益影响因子(CIF_i)和成本影响因子(IIF_i)决定, 同时受外部影响因子(C)和内部影响因子(R)的制约, C 代表旅游产业的竞争状况, R 代表企业内部资源。随着一体化规模的扩大, 内部的交易费用与生产费用是逐步递减的, 而组织管理成本、代理成本等是逐步递增的, 两者相互对比, 长期平均成本必然存在一个最小值。下面将沿着旅游企业一体化在不同规模阶段的演化路径, 进一步分析一体化扩张的经济规模和最优边界。

三、旅游企业一体化的边界分析

从旅游企业一体化扩张的影响因子分析及其模型可见, 一体化行为在给旅游企业带来诸多收益的同时, 也使旅游企业内部化成本不断升高, 收益与成本交互对比, 一旦突破企业经济规模边界, 一体化便开始失效。因此, 有必要找到旅游企业一体化扩张的经济规模和最优边界, 通过有效的调控与引导, 使旅游企业的内部化行为处于合理而适度的范围内。

(一) 边界理论

关于企业一体化的边界问题, 科斯做过深入探讨, 他认为, 企业的边界是由企业内部行政协调的成本与市场协调的成本比较而决定的, “企业倾向于扩张直到在企业内部组织一笔额外交易的成本, 等于通过在公开市场完成同一笔交易的成本或在另一个企业中组织同样交易的成本为止。”^[4]可见, 科斯是从企业和市场的交易成本优势角度分析了企业一体化程度的决定因素, 指出了企业的边界就在于边际交易成本和边际组织成本正好相等的点。因此, 探讨旅游企业一体化的经济规模和最优边界, 也就是比较旅游企业内部组织管理成本与外部市场交易费用孰高孰低。

(二) 边界模型

为了构建比较模型, 我们假设旅游企业使用外部市场会导致交易成本(CT)产生, 实行一体化会导致相应内部组织管理成本(CA)发生, 两种成本对应的总成本分别用 TCT 、 TCA 表示, 长期平均成本分别用 $LACT$ 、 $LACA$ 表示, 长期边际成本分别用 $LMCT$ 、 $LMCA$ 表示。

1. 尚未形成规模经济阶段

如图1所示, 当旅游企业的业务量小于 Q' 时, 市场交易总成本低于内部组织管理总成本($TCT < TCA$), 旅游企业使用市场可以节约成本; 当旅游企业的业务量大于 Q' 时, 交易成本高于组织成本($TCT > TCA$), 此时旅游企业选择一体化, 将外部收益与成本内部化可以有效降低成本, 因此 Q' 是旅游企业一体化进入规模经济的起始规模。

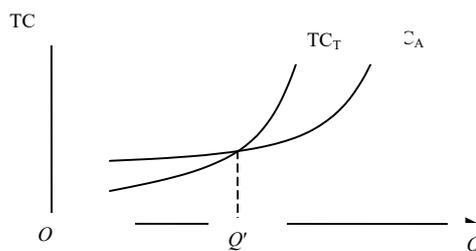


图1 旅游企业业务量与交易总成本、组织总成本曲线

2. 进入规模经济阶段

进入起始规模后, 与外部市场交易相比较, 内部化行为可以给旅游企业带来更多收益, 但企业在一体化规模扩张过程中, 其规模报酬不是一成不变的。随着一体化规模的不断扩大, 旅游企业将历经规模报酬递增、规模报酬不变和规模报酬递减三个阶段, 长期平均成本曲线 LAC 大致呈“U”形。

当旅游企业的一体化规模沿着扩展线(expansion path)开始逐步扩张时, 由于规模运作的整体化和管理效率的提高, 生产效率也随着提高, 规模增加会形成规模报酬递增。

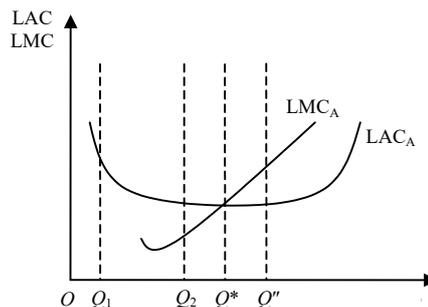


图2 旅游企业一体化的长期平均成本与长期边际成本曲线

如图2所示, 长期平均成本 $LACA$ 随着业务量增加而降低, 长期平均成本 $LACA$ 曲线和长期边际成本曲线 $LMCA$ 表现为单调减的特征, 企业进入规模经济阶段。尤其当业务量从 Q_1 增加至 Q_2 时, $LMCA$ 大幅下降, 边际带动平均, $LACA$ 也开始大幅下降, 一体化体现出低成本优势。当规模扩张到一定程度后($Q_2 \rightarrow Q^* \rightarrow Q''$), 就转入规模报酬不变, 投入与产出速度相等, 此时 $LACA$ 达到最小, 边际成本曲

线LMCA在降低到最低点后开始上升,并与平均成本曲线LACA交与其最低点 Q^* , Q^* 为最优规模产量。在最优规模产量附近,为旅游企业实行一体化的经济规模,也就是说规模报酬递增和不变阶段都是一体化的合理生产规模。事实上,由式(1),可以定量地推出一体化的最优规模产量为:

$$\begin{aligned} & \text{Min} [LAC(Q)] \\ & Q \in \{Q \mid 0 \leq Q \leq \text{Min} [Q(C), Q(R)]\} \end{aligned} \quad (3)$$

该模型的含义是在旅游企业外部竞争状况和旅游企业内部资源等条件约束的旅游企业一体化规模的取值范围内,求解旅游企业一体化扩张的平均成本最小时的规模值,即旅游企业一体化的经济规模值。

3. 进入规模不经济阶段

但是随着旅游企业一体化的不断深入,多元化和多角化经营成本的连续追加,管理新的业务平台导致管理费用和内部交易费用必然上升,加上管理效率下降,代理成本和机会成本增加,以及激烈的市场价格竞争,在长期情况下,深度一体化将加大成本与收益的不对称,最终导致成本曲线上扬,进入规模不经济阶段。

如图2所示,旅游企业突破最优规模产量 Q^* 点后,会经历一段规模报酬不变的阶段,若继续扩大规模,突破业务量 Q^o ,管理的效率就会随着规模的扩大而降低,造成规模报酬递减,LACA将在其最低点 Q^* 处与边际成本曲线LMCA相交之后开始抬升,向规模不经济区域挺进,内部组织管理总成本将高于市场交易总成本($TCA > TCT$)。因此,焦点 Q^o 是旅游企业一体化经济规模的最优边界,一旦突破这一规模边界,就会出现规模不经济。这也印证了“管理收益递减”规律,即随着企业规模的逐渐增大,其内部管理所耗费的成本逐渐增加,企业的总体收益逐步降低。

四、实证分析

(一) 研究对象及数据来源

湖南黄龙洞股份有限公司是湖南省首家按照现代企业制度组建的股份制旅游企业,也是业内率先运作旅游景区经营权转让、实施大规模一体化的旅游公司,以它为实证研究对象,具有很好的代表性。本文的数据主要来自于中国证券网和中国上市公司咨询网的各上市公司年度财务报告,并对其进行整理计算。

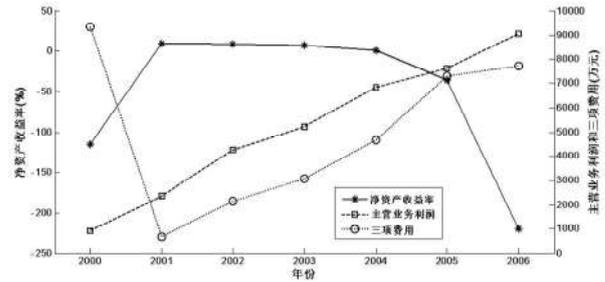


图3 2000—2006年净资产收益率、主营业务利润和三项费用变化趋势

(二) 数据统计分析

湖南黄龙洞股份有限公司成立于1998年,至2000年,公司实行的是小规模单一业务;2001年11月,为实施行业纵深发展战略,以8.33亿元获得凤凰古城八大景区(点)的50年经营权,开启了横向一体化运作;2003年~2004年,又先后获得石门县夹山国家森林公园、壶瓶山国家级自然保护区、蒙泉湖的50年经营权,进一步扩大了一体化规模;2005年,又再次斥巨资获得邵阳崑山的48年经营权。

如图3,本文从“SST张股”2000年~2006年度财务报告中抽取了净资产收益率、主营业务利润和三项费用(营业费用/管理费用/财务费用)三个指标的数据,经研究发现:1)在实施一体化之前,黄龙洞的旅游总收入、主营业务利润和游客接待量处于较低水平;2)从2001年开始实施一体化战略之后,黄龙洞公司的主营业务利润一直呈上升态势;3)净资产收益率在2001年突飞猛进,达到一个较高水平,并将该增长势头一直延续到2004年,但是由于2003年~2004年进行了大规模的一体化扩张,2005年净资产收益率开始逆转向下,且跌势凶猛;4)三项费用从2001年一体化运作开始就直线上升,尤其2003年以后增幅较大,所以尽管主营业务仍保持增长态势,但是一体化持续扩张后产生的高额管理费用、营业费用和财务费用最终导致公司的净资产收益率也频频下跌。

(三) 对策建议

1. 保持适度一体化。旅游企业在进入一体化的过程中,切忌盲目贪大求全,一定要尊重市场规律,时刻关注自身企业的发展动向,及时收集和分析经营管理信息和数据,并建立相关概念模型进行动态跟踪处理,找准企业自身的最优规模产量和经济规模的最优边界,通过有效的调控与引导,使旅游企业的一体化行为处于合理而适度的范围内,以获得持续良好的内部化效益。

2. 灵活运用多种一体化运作形式。旅游企业不

仅可以通过内部投资新建、收购兼并等方式将各一体化成员的资产完全“内化”,置于统一的所有权下,也可以采取控股、参股、贷款担保、互派董事或经理,建立企业集团、战略联盟、机会性联盟或分包网络等方式。这种介于长期契约和完全一体化之间的准一体化或弱一体化模式较之完全一体化模式,可更有效地控制旅游企业一体化的合理规模^[5]。

参考文献

[1] 张卫东,钟熙维.现代企业理论[M].湖北:湖北人

民出版社,2002:48-49.

[2] 吴小隽.欧洲旅游中介服务业一体化剖析[J].外国经济与管理,2005,(3):56-64.

[3] 肖凯.企业一体化战略的成本收益分析与战略选择[J].企业经济,2001,(6):53-54.

[4] COASE R H. The Nature of the Firm[J]. *Economica*, 1937,(16):386-405.

[5] 托马斯·L·惠伦,戴维·亨格.战略管理与企业政策[M].北京:清华大学出版社,2005:147-149.

Boundary Analysis on Integration of the Tourism Firms

ZHAO Li-ming CHENG Hong-bo
(Tianjin University Tianjin 300072 China)

Abstract The action of integration, as a high-level competitive stratagem, had brought the tourism firms not only the fast development, but also lots of problems. This paper discussed deeply about impact factors from economic angle, and based on that, designed the boundary model and studied the economic scale and optimum boundary of the integration of the tourism firms, finally made the empirical study, which could supply the theoretical guidance to their practices.

Key words vertical integration of tourism firms; impact factors; economic scale; optimum boundary

编辑 刘波

· 学术广角 ·

“存在的就是合理的”黑格尔命题质疑

黑格尔曾提出一个非常有名的哲学命题:“凡是现实的都是合理的,凡是合理的都是现实的。”在当时的德国,在保守派和激进派两个方面都引起了强烈的反响,前者赞赏,后者反对,但是他们对这个命题的理解却是一致的。他们都认为此所谓“现实”意即“存在”、“现存”。所以如恩格斯指出的,他们认定这个命题“显然是把现存的一切神圣化,是在哲学上替专制制度,替警察国家,替王室司法,替书报检查制度祝福”。黑格尔自己也知道,他的这个命题“曾引起许多人的诧异和反对”,因此他曾一再提醒人们“注意”他“用(现实)这个词的意义”,注意他对“现实”和“存在”所做的“确切的区别”。诚然,现实的东西都是存在的,但是并非一切存在者都是现实的。黑格尔说:“在日常生活中,任何幻想、错误、罪恶以及一切坏东西,一切腐败幻灭的存在,虽常有人随便叫做现实,但是,即使在平常的感觉里,也会觉得一个偶然的的存在,不配享受现实的美名。”现实不是“偶然的的存在”,而是具有必然性的东西,“发展了的现实性就是必然性”。恩格斯对黑格尔的这个观点特别加以阐释说:“在黑格尔看来,凡是现存的决非无条件的也是现实的。在他看来,现实的属性仅仅属于那同时是必然的东西,‘现实性在其展开过程中表明为必然性’,所以他绝不承认政府的任何一个措施都已经无条件的是现实的。但是必然的东西归根到底会表明自己也是合理的。”也就是说,并非任何存在的、现存的东西,而是只有适应历史必然性、顺乎世界进步潮流、符合社会发展规律(用黑格尔唯心主义哲学的说法,是“绝对理念”自身的辩证发展)的东西才具有现实性,因而才是合理的。

但遗憾的是,从19世纪以来,对黑格尔这个命题的误解或曲解一直持续下来。“存在的就是合理的”或“凡是存在的就是合理的”是对黑格尔原命题“凡是现实的就是合理的”的篡改,而且含义迥然有别,然而它却假黑格尔之名而久传不息。

· 宣 文 ·