

论旅行社业现有分工体系的重新构建

樊志勇

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 樊志勇(1968-), 男, 湖北武穴人, 武汉大学商学院旅游管理系讲师, 博士生, 主要从事旅行社管理和旅游政策与法规研究。

[摘要] 长期以来, 中国旅行社业的经营一直采取以人为市场分割为特征的水平分工体系, 各旅行社除了在目标市场方面有所不同之外, 在业务上并无批发、零售的主营差异, 从而导致了整个行业市场的混乱。相比之下, 欧美国家旅游市场上的批发经营商、零售代理商层次分明, 以专业化分工为特征的垂直分工体系, 有效地克服了因缺乏分工而导致的业务交叉覆盖、混乱竞争等弊端, 使得整个旅行社行业的经营协调有序。从理论上来说, 垂直分工体系的确是一种理想的、有助于规范市场秩序的专业化分工体系。在我国旅行社业界, 垂直分工体系如能得以实现, 将会有效地规范各类旅行社的市场行为。

[关键词] 旅行社; 水平分工体系; 垂直分工体系

[中图分类号] F592.6 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2005)05-0668-06

一、旅行社业由水平分工体系向垂直分工体系过渡的必然性

在中国注册成立的旅行社, 按目前的《旅行社管理条例》的规定, 分为国际社和国内社两大类, 其实质都是政府行政干预下的水平分工体系, 各类旅行社的经营活动都涉及从生产、设计、开发旅游产品到旅游接待的各个环节。在同类型的旅行社中, 彼此的经营范围没有大的区别。

中国旅行社业的水平分工体系已经与行业本身的发展需求不相适应, 突出表现在以下几个方面:

(1) 在水平分工体系下, 整个行业呈现“大而全, 小而全”的局面, 旅行社之间业务重叠, 容易造成产品的模仿和雷同与旅行社的低水准重复建设, 有碍于产品创新, 加剧了行业内的恶性竞争, 使整个行业处于低效益运行并引起一系列的非正常市场后果。

(2) 在水平分工体系下, 政府对旅行社业过多的微观规制容易造成市场不平等、阻碍市场发展的负面效果, 容易导致“社中社”、“部中部”等承包、挂靠行为的产生。承包者在法制不健全、企业对其行为缺乏有效监督控制的情况下, 不惜采取一切手段获取不义之财。这种“一锤子买卖”的经营策略, 不仅侵犯了旅游者权益, 也使得国家与旅行社遭受不应有的损失。从有形资产看, 很多承包者不遗余力地加快固定资产损耗, 其结果必然导致国有资产的流失与贬值。此外, 由于承包者的财务相对独立, 他们通过另设或不设账, 实行财务体外循环, 为偷税、漏税、各种潜在的拖欠款提供了现实可能性, 为旅行社的发展设置了暗礁与险滩。

(3) 在水平分工体系下, 资产存量无法向大型旅行社转移, 无法实现在全行业内进行资源的优化配置, 形成既能实现规模经济, 又能形成有效竞争的良性竞争态势。如果由水平分工体系向垂直分工体系

转化,则有利于促进产业结构的调整、产业素质的升级。经济学有一种观点,判断一个产业是否成熟,要看这个产业内是否有2—3家市场占有率超过10%的领袖企业,在水平分工体系下,几乎没有产生这样企业的土壤,而垂直分工体系提供了这种可能^[1](第171页)。

旅游的产业链很长,其发展涉及到国民经济很多行业。在涉及的诸多行业中,旅行社业在垂直分工体系下,各项资源不断向优势旅行社集中,有助于简化交易环节,降低成本,通过追求规模效应,提高旅行社业的竞争能力和资源配置的有效性。同时,资本集中所带来的规模经济优势、市场营销优势、风险扩散优势、融资优势也使集团化运作的批发商具备单体旅行社所不具有的竞争优势。随着批发商经营规模的扩大,可以使旅行社在旅游产业链中的地位和功能发生重要的变化。旅行社经营活动范围会从流通领域扩展到生产领域,可以进行有计划的、长期的、大规模的包机、包船、包酒店、包景区,进而买断某些旅游要素,发挥引导、组织生产,甚至创造旅游需求的龙头功能,从而对旅游产业的整体提升产生积极的推动作用^[2](第267页)。

在垂直分工体系中,客源基本上都在批发商的掌握之中。此时旅游地接市场基本上处于寡头垄断的局面。地接社大都隶属于某个大型批发商的经营体系,批发商的销售网络保证了客源,地接社不用因为客源不足,为了争抢接待量而竞相压价、进而压低质量标准。为了共同的利益,寡头之间不会轻易发动价格战,这样就会在很大程度上使地接市场相对平衡,避免了在水平分工体系下的恶性竞争,诸如地接社重复建设、数量畸形发展、企业素质参差不齐等。在垂直分工体系中,尽管地接社的数量会比目前大幅减少,但地接社的质量将大幅提高。为了在竞争中胜出,各地接社将会走上一条通过产品创新塑造差异化、取得独特竞争优势的良性竞争之路。

在垂直分工体系中,批发商通过集团化、网络化的发展,可以充分享受规模经济带来的高收益。批发商的规模经济更多地体现在以下方面:

(1)营销的经济性:一是通过众多代理商的广泛分销,可以使经营风险降至最低,如上海春秋国旅的“网络加包机”,利用航空剩余运力,加飞夜间航班,上千个销售终端帮忙消化,使得包机上座率有了保证;二是在更大的市场上分摊广告费用;三是声誉效应。

(2)购买的经济性:大批量购买能够从供应商那里享受更多的折扣。

(3)研究开发的经济性:在我国旅行社垂直分工体系没有形成和竞争激烈的市场环境下,旅行社没有进行产品创新的动力,尤其是单体旅行社,产品开发成本相对于收益来说过高。但是,旅行社的持续发展必须要靠产品创新。对于大旅行社来说,随着旅行社边界的扩张,市场规模的扩大,单个旅行社或者单个游客分摊的研发费用就会降低。因此,批发商有更大的动力和实力进行产品开发,从而能够持续健康发展。

目前,我国许多旅游业之外的大公司因为资本的优势,希望开办旅行社,使之成为本企业新的经济增长点。然而,这些新开办的旅行社,无论是管理上、资本运作上、利润回报上,还是社会效益上都出现了问题。业界何以出现这种状况?没有建立一个完善的分工体系,水平分工体系导致旅行社难以做大做强是一个重要的原因。随着垂直分工体系的建立,优质资源将向优势企业倾斜,行业秩序得到极大改善,批发商更易通过规模经济获得高额利润,有利于投资者更科学地判断投资回报,根据自己的需求,向旅行社业注入资金。

在目前的水平分工体系下,作为占旅行社比例最大的中、小旅行社,其中大多数又是组团社,基本上都是单打独斗,要面对成千上万的游客和经营过程中的种种风险,所有问题都自己扛,在如此巨大的压力下,只能抓到什么做什么,无心思也无能力去考虑什么成本领先战略、差异化经营战略和焦点集中战略,以本身的小和散,来经营一个需要极强整合资源能力的业务,必然导致弱和差。而建立垂直分工体系后,能力、实力与所做的事情相匹配。在一个各级批发、零售商分工明晰的销售体系中,“克隆”别人开发的线路产品,远不如直接找总批发商来得实在。从批发商那里可以拿到成熟而优惠的旅游产品进行销售,既能得到无风险的可行利润,又能够扩大供给,解除自己对于产品供应的后顾之忧。

旅行社垂直分工体系的建立,旅行社业的组织结构将呈集中化趋势。旅行社的巨型化、规模化,可以达到规模效益:集中批量采购,从供方得到价格优惠;通过各分支机构设施的统一化、标准化,降低成本;批发商靠雄厚财力,进行小旅行社无力从事的系统化、科学化的广告宣传、市场调研、产品开发等活动;大型商企的统一性、集中性,决定了它便于接受社会监督,这就促使旅行社加强自律,保证质量及服务水平,进一步增强旅行社的竞争力。这一切都会从根本上保证为游客带来质优价廉、个性鲜明的旅游产品,充分满足游客的需求^[3](第 49-51 页)。

在出入境旅游市场上,国外旅行社不但要分享组团利润,还要分享接待利润。在与国外旅行社合作中,我国旅行社将被纳入到其垂直分工体系中,但处于利润较低的中下层。这种不利局面将迫使我国旅行社行业向垂直分工体系的模式转变,通过并购、整合,走规模经营之路,尽可能地占有旅游资源^[4](第 136 页)。

上海春秋国际旅行社的成功,从正面证明了垂直分工体系的威力。春秋的思路很简单,就是“网络+包机”。这里的网络,指的是它所建立的批发零售体系,包机,其实就是它的产品。而各个地接社派往客源地的众多“办事处”之所以屡禁不绝,甚至是越禁越多,从反面证明了垂直分工体系的合理性。因为地接社充分认识到了产销一体化的好处,外设“办事处”是开拓客源市场的一个非常有效的手段,“办事处”其实起到了在客源地充当“地接产品批发商”的作用,客观上满足了各组团社,尤其是中小组团社的需要。

二、中国特色的旅行社垂直分工体系的构建

国内旅行社在由水平分工体系向垂直分工体系过渡调整过程中,将经历三个阶段,分别是预备期、收缩期和发展期。转型为批发商的旅行社重生,中型旅行社消失,做零售代理的小型旅行社走俏,这是一个新的发展轨道。具体而言,今后国内旅行社将演变为三个层次:有 10 家左右的旅行社将成为大型批发商,还有一批小一点的批发商,形成第一层次;另外有一部分专业旅行社及专业领域的批发商,为第二层次;剩下的大约 80% 以上的旅行社都是零售商,构成第三层次^[5](第 1 页)。

(一)构建垂直分工体系的技术条件

1. 政企分开,在旅行社行业内广泛推行产权清晰、责权明确的现代企业制度,实现真正意义上的法人治理结构,实行经理聘任制度。实行投资主体组织形式多元化,将旅行社改为公司制,按照有限责任公司、股份有限公司的方式重组,逐步在全国推广资产有机联系的旅行社集团。

2. 要实现中国旅行社分工体系的再造,必须有一批实力强大、控制力非常强的大批发商。他们引导旅行社分工体系发展的方向,是影响旅行社垂直分工体系运转的关键因素。

3. 信息技术的发展为旅行社实现规模扩张和规模经济提供了可能。旅行社业务的特点决定了旅行社对相关信息具有很强的依赖性,信息技术可以帮助旅行社提高信息使用效率,并由此极大地提高旅行社的业务操作能力和经营效率,从而使旅行社业务规模的扩张和规模经济变得现实可行。国外旅行社的发展过程同时也表明,当旅行社业务运行中信息技术的含量达到一定程度时,旅行社必须达到一定的业务规模,才能够收回其在信息技术设备和技术开发方面的投入。与此同时,旅行社也只有达到了一定的业务规模,信息技术才能发挥自身的优势,使旅行社获得规模收益,形成一种相辅相成、相得益彰的良性关系。

(二)垂直分工体系中批发商发展的战略选择

批发商在中国旅行社业的产生与发展,是旅行社能量不断升级的具体表现。批发商的发展在中国并没有固定的模式可参考与遵循,批发商发展的最基本条件就是市场。从中国消费的整体水平看,虽然我国城镇居民消费的“恩格尔系数”已经低于 50%,但并不是以生活质量的绝对提高为前提的,刚从温饱型向小康型转变的状态并不稳定。中国旅行社批发商发展的道路会呈现出许多独特的地方。

1. 抢占商业先机形成规模经济是批发商发展的关键。市场旅游消费能力的有限性以及增长的渐进性,与旅行社网络化快速发展的内在需求是相互矛盾的,在价值规律的作用下,未来一定时期内必然形

成一个需求与供给的均衡状态,而那时进入市场的旅行社要想打破这种均衡,付出的代价将是极高的。因此,在旅行社供给与需求尚未达到成熟均衡的条件下,谁发展的速度快、效率高、科学性强,谁就能抓住历史的机遇,在同业竞争中脱颖而出。

2. 深刻理解网络化发展的涵义是批发商快速成长的根本。网络化发展具有双重涵义。第一,外延式的网络化发展,表现在增加资金投入、扩大旅行社规模,以此来增加旅行社收入。第二,内涵式的网络化发展,表现在提高管理水平,增强经济效益。旅行社在网络化发展、扩大经营规模、增加网点数量的同时,要注重提高已运营网点的管理水平,增加经济效益,提高单位成本的盈利功能。具体应做好以下几项工作:第一,提高资金周转率。充分了解市场,对市场进行科学的细分,使旅游产品能准确定位、有效组合,采取系列行销手段提高营业额。第二,加强成本管理降低经营费用。盘活固定资产和递延资产;提高管理水平、降低管理费用;扩大采购渠道,减少采购环节;启用高素质人才,节约活劳动,提高利润水平。

3. 批发商的发展要客观分析旅行社内外经营条件。旅行社的成功是由多方面因素决定的,包括历史条件、市场环境、供给强度、管理机制、经理人等等。单体成功并不意味着网络化的成功,要客观地分析旅行社的内外条件,才能提高成功率。

第一,客观地估价自身的经营水平和资源实力。目前,一些规模较大的旅行社开始实施跨地区的发展战略。跨地区发展乃至全球化发展是国际现代商业的一大特征,但跨地区的发展是建立在地区集中优势基础上的,如果旅行社在一个地区还没有形成相对优势,在采购、营运和信息系统方面还没有形成旅行社自己核心能力的时候,就开始大跨度地向外发展,这是非常危险的。因此,在跨地区发展选择上要量力而行,没有大的资金保证和人才保障,不要轻举妄动,即便资金和人才保证了,也要做好配套的调整战略,这样才能保持速度与质量的协调。经营较佳的旅行社,在发展过程中理性地评估市场、客观地估价自我是必要的。

第二,客观地估价外部经营环境和竞争强度。批发商的网络化发展,应避免盲目的“圈地运动”。当旅行社拟进入所选定的市场时,应对市场内竞争对手的各种经营要素进行评估,当自身的竞争要素与竞争对手差距较大而又无法改变时,若市场的盈利空间已趋于饱和,放弃将是最好的选择。竞争要素可考虑:地域条件、业态确定、旅游产品定位、规划设计、旅游产品品质、行销企划、管理机制、经理人等。

第三,旅行社的业态选择要以市场供求为依据。旅行社的产生及发展,所面临的社会背景和经济条件是有所不同的,要根据市场的供求状况进行综合的评价,视市场需求的经营要素而定,不同的业态是旅行社对目标市场进行细分和选择的结果。

第四,警惕批发商发展过程中出现的不经济现象。规模经济的实现方式通常通过旅行社规模的扩大,但这存在几方面的问题,即受到旅行社自身能力的限制;组织庞杂容易引起激励机制失灵;组织成本、磨损成本增加。每个旅行社都有其自身的内部边界,如果实力未达到一定程度,盲目扩大规模反而导致规模收益递减,出现规模不经济。

在批发商发展的过程中,当“集中采购”和“统一操作”的竞争优势削弱以后,批发商的“规模经济”将更多地通过“利润最大化”的效能体现出来,“成本最小化”的效能将逐渐被削弱。批发商网络化发展的固定成本和不变费用与销售额和利润间的函数关系也不再明显。批发商发展则更多地体现在商号价值、信息共享、业务流程、行销方式、企业文化、资本运营等管理要素上。因此,批发商的发展,要以综合效益的最大化作为衡量“规模经济”的根本法则,而不必刻意追求“统一操作”和规模经济的“网络数量”。

4. 批发商发展的战略模式及振荡整合。狭义的批发商发展,指在批发领域以一种模式进行网络化发展。广义的网络化发展,指在批发和零售领域以多种业态模式进行网络化发展。旅行社可根据不同的市场状况、发展阶段、资金实力及风险评价进行全方位的选择。第一,统一业态的发展战略。即把自己的发展战略限定在同种业态的范围之内,如只做批发。充分发挥自身的经营优势、管理经验、商号价值,集中资本尽快形成规模经济,提高核心竞争力和盈利水平。第二,多种业态的发展战略。即把自己的发展战略定位在整个旅行社的业务范围之内,根据拟定区域的市场特征、竞争态势、需求状况,作灵活

的发展,以“需求”和“供给”作为发展的根本依据。

在以市场为导向进行自身业态选择前提下,批发商的发展,可能出现三种营运形态。第一,同一形态。指所选择的业态与以往的业态相同,这种形态可纳入整体发展战略之中进行统一管理。第二,附属形态。指所选择的业态是以往业态的一部分,如新开的是一家国内社,不能经营母公司的出境游业务,这种形态也可纳入整体发展的战略之中,进行统一的管理。第三,单体形态。指所选择的业态与以往的业态联系较小,如主题旅游公司。这种形态可做两种选择:单体形态能达到一定的量,则形成一个单独的网络化组织,统一管理,生产或经销部分可集中操作;单体形态不能达到一定的量,可以将“多元化产业结构”和“网络化产业结构”相结合,进行战略化的管理。当批发商发展到一定阶段以后,某些旅游产品的销售量会达到一定的规模,这就会为整体展现出一定的潜在利润空间,这些盈利空间来源于部分生产领域的采购环节。当批发商有了一定的经营实力时,适时地向相关的生产领域扩展,将旅行社的“成本中心”变成“利润源”,也不失为一种较好的经营战略。这种扩张既可通过并购,也可通过参股、控股的办法,形成“产、供、销”一条龙的运营格局。但当批发商的发展没有达到一定的经营实力时,此战略也会分散批发商的资源,削弱核心竞争力。

5. 批发商实现集团化、网络化的模式选择。(1)连锁模式:例如中青旅在北京已经开设了多家中青旅连锁,同时在全国选择实力较强、客户资源丰富的各地青旅进行收购,这种连锁模式需要大量的资金支持。(2)品牌扩张模式:例如武汉市第一个旅行社联盟“汉之旅”。早在 2001 年初,武汉大学旅行社等 4 家旅行社为迎接入世,就率先联合组建了“汉之旅”,成为武汉市最早统一品牌并进行注册的旅行社联合体。经过旅行社形象策划,确定了“汉之旅”这个响亮的名称,同时进行了一系列的品牌塑造工作。(3)收购兼并模式:例如武汉市旅游新军民营东星旅行社通过收购老字号汉口国旅 95.7% 的股份,间接取得了经营出境旅游资格。目前,很多大旅行社采取了这种扩张模式。(4)行政划拨方式:这一类方式一般由当地政府将自己投资设立的旅行社采用行政划拨的方式,组建旅行社集团,如神舟国旅集团,由北京市政府所属的北京中国国际旅行社、北京市中国旅行社、北京海外旅游公司、北京市旅行社、神州国际旅游公司、方舟旅行社等旅行社及相关旅行社重组组建。(5)春秋模式:以春秋总社在各地的分支社为支点联合国内小旅行社,使其成为春秋网络的代理点,使加盟者都可以共享“春秋”的产品,加盟者获得 80% 的利润,春秋总部获得 20% 的利润。加盟者只需要购置一套春秋的电脑和配套软件,遵守春秋的运行规则,就可以开展与春秋总部几乎相同的业务,而产生的风险和客户之间的纠纷几乎全由春秋总部来承担。(6)新兴模式:设立一个旅行社管理公司作为母公司(以下简称总部),承担整个批发商体系各成员的管理中心、品牌运营中心、中央采购中心、投(融)资中心和结算中心、技术服务中心、人才培养中心的职能。总部在全国目标城市设立独资或控股的分公司,作为集团的区域运营中心,各分公司负责区域内的品牌运营和产品销售。总部采用独资、控股、参股、租赁、OEM 等资本运营形式在旅游目的地掌握地接社等生产性资源,实现纵向一体化。在旅游客源地以特许连锁、战略联盟、管理合同等品牌运营形式为主、资本运营形式为辅大规模掌握组团社等销售性资源,实现横向一体化。

(三)零售代理商的业务

旅游业第一代计算机预订系统 CRS 的出现与普及,以及其后第二代全球分销系统 GDS 的普遍采用,使旅游供应商在所需范围内直接同最终消费者对话成为可能,并且不必因支付高昂的佣金而削弱自己的产品在价格方面的竞争力,从而更具成本效益。这给零售代理商的发展前景带来了很大的威胁。虽然此后的发展表明,零售代理商的数量似乎并未像人们最初估计的那样大量减少,但不容忽视的是,现今欧美国家中旅游零售代理商的业务量绝大部分是来自对航空公司和旅游饭店等单项旅游产品的代理,而不再主要是来自对组团社包价旅游产品的代理销售。这说明,零售代理商的存在,在相当大的程度上已无助于化解组团社的竞争压力。

旅游业正向电子商务化运作模式发展,在这种情况下,直销方式将成为组团社的必然选择。这是因为,对于组团社而言,在很大范围内同购买者直接沟通和销售,不仅在技术上已成为可能,而且通过网络

传递信息,实现数据的无缝传递,交易费用会大为降低,时滞问题也得以解决,从而购买者可以在最方便的时间、最方便的地点了解和购买到所需的包价产品。种种发展迹象表明:旅游零售代理商传统业务的前景不容乐观,要想在我国当前条件下大量出现与发展并非易事^[6](第34页)。

从逻辑上讲,实行垂直分工体系,实现由一批旅行社专营零售的确有助于理清旅行社行业秩序。但目前的情况表明,零售代理商的生存条件尚不具备。即使靠行政手段强令某些旅行社专营零售,在市场经济的条件下,这些旅行社亦难以生存,除非同时禁止组团社自己直销,而这一点是绝对不可能的。这也许正是我国旅行社业长期以来存在水平分工而迟迟不能过渡到垂直分工的“合理”解释。

[参 考 文 献]

- [1] 中国旅行社发展现状与发展对策研究课题组. 中国旅行社发展现状与发展对策研究[J]. 旅游管理, 2002, (1).
- [2] 林南枝, 李天元. 旅游市场学[M]. 天津: 南开大学出版社, 1996.
- [3] 梁 智. 旅行社经营管理[M]. 北京: 旅游教育出版社, 2003.
- [4] 匡 林. 旅游业政府主导型发展战略研究[M]. 北京: 中国旅游出版社, 2001.
- [5] 聂晓民. 入世后, 中国旅游前景光明[N]. 中国旅游报, 2001-11-16.
- [6] REINDERS, J & BAKER, M. The Future for Direct Retailing of Travel and Tourism Products [J]. Information and Communication Technologies in Tourism, 1997, (6).

(责任编辑 邹惠卿)

Reconstruction of Present Division Systems of Travel Services

FAN Zhi-yong

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography: FAN Zhi-yong (1968-), male, Lecturer, Doctoral candidate, Wuhan University Business School, majoring in the management of travel service and tourism law and regulation.

Abstract: Over a long time, China's travel agencies have been taken a parallel divisionsystem cut apart by artificial, every company does not have different vocational work excepttarget markets. Comparatively, in Europe and American countries, the perpendicular division system divides up all wholesalers and retailers clearly from one another. According to that professional division, which will effectively overcomes much trouble such as wok cross-over and disorder competition, as well as, this division method will makes the whole travel service trades compete coordinately. From the view of theory, the perpendicular division system is an ideal and helpful professional division system to regulating the markets order. In China, if the perpendicular division system be taken, every sorts of market-running would be regulated effectively in the travel service trades.

Key words: travel service; parallel division system; perpendicular division system