

我国旅游饭店业向成熟 转化时期的竞争特征和战略对策

饶勇

摘要:我国旅游饭店业正逐步向产业成熟阶段转化,基本竞争环境发生了根本性的变化。我们应充分认识成熟期的产业规律,制订准确的战略对策;加快饭店业的集团化进程;提高旅游业教育科研的整体水平,加快企业组织创新和管理创新进程;鼓励企业积极参与全球化竞争,在更广泛领域里培育企业竞争力。

关键词:旅游饭店业 产业成熟阶段 竞争特征 战略对策

在当前形势下,如何使我国经济建设在实际经济繁荣——衰退——复苏的波澜起伏中始终保持增长的势头已经成为全国人民普遍关注的焦点话题。作为第三产业的示范性支柱产业,旅游饭店业如何能顺应产业竞争环境的根本变化,及时实现战略性转变,扭转总量增长微观亏损的局面,也已成为具有重大政治和经济意义的实际问题。

根据国家旅游局信息中心(CNTAIC)统计公报,到2000年末,我国旅游饭店业已经拥有星级饭店10481家,年产值862.27亿元,无论就规模总量还是产出能力而言,旅游饭店业都已成长为在国民经济中占据重要地位的大型产业。然而,与规模总量的高速增长相比,旅游饭店业的经营效益却呈现出持续下滑的趋势。从1996年开始,全国旅游涉外饭店业的客房出租率、营业收入和利润总额逐年递减,尤其是在1998年,首次出现全行业亏损局面,营业收入利润率降至-5.84%。

由于受到1989年饭店业遭受重挫而后又迅速复苏的经验启示,目前许多企业仍然将时下的经营困境理解为受宏观因素影响的暂时性现象,并寄望于加入世界贸易组织后能带来市场的再度繁荣。但事实上这两次起伏的成因有着本质上的差别,前者是由于受到1989年政治风波的冲击,属于短期的非结构性因素,而自1996年下半年开始的下滑则是因为产业已经由高速增长的上升阶段进入了有节制增长的成熟阶段,属于长期的结构性因素。

当前许多饭店由于缺乏对产业成熟时期的市场结构和竞争规律的准确认识,没能及时作出相应的战略反应和管理调整,从而造成了一系列的战略失误,并最终导致赢利能力的持续弱化。

一、成熟阶段我国饭店业产业结构特征分析

通过对12家旅游饭店类上市公司的长期跟踪分析(见表2),我们发现从1996年开始几乎所有企业的净利润和净资产收益率都呈持续下降趋势,在阐释业绩滑坡的原因时,大多数饭店都认为“宏观经济形势和行业竞争的影响是导致

主营业务(饭店)下滑的关键原因”。但客观地分析,这样的解释不太令人信服。就宏观经济形势来说,近些年来我国国民经济始终保持着7~8%的增长速度,国内旅游市场在拉动内需的一系列政策推动下更加繁荣,接连几个“黄金周”的火爆的直接受益者就是饭店业,同时加入世界贸易组织也带来了新一轮的经贸活动高潮,这些因素都为饭店业的成长提供了坚实的基础。那么到底是什么因素导致了我国饭店业市场表现出整体滑坡呢?

对饭店业发展态势的评价必须从整体上来进行。哈佛大学的梅森(Mason)和贝恩等人在理论上构造了产业(市场)结构(Structure)——企业行为(Conduct)——经济绩效(Performance)的分析框架(简称SCP框架),即产业(市场)结构决定企业在市场中的行为,而企业行为又决定市场运行在各个方面的经济绩效。饭店业内部竞争激烈,这既不单纯是由于宏观建设失控造成的“僧多粥少”,也不能归咎于企业的产品缺乏吸引力。相反,产业内部的竞争根植于其基础经济结构,并且已经远远超越了现有竞争者的行为范围(迈克尔·波特,1980)。对于饭店业来说,只有对其产业构成和结构特征有了全面清晰的认识后,才能认清企业的行为规律和经济绩效状况的成因,进而为企业在战略和管理上的双重调整提供决策依据。

应用于产业结构分析的评价方法和指标体系有多种,但考虑到数据获取的难度,我们选用了迈克尔·波特的“五种作用力模型”来进行定性分析(见图1)。

在图1中,我们列举了现阶段影响我国饭店业竞争态势的五种基本竞争作用力:

(一)潜在竞争对手的威胁——结构性进入壁垒低,竞争格局随时可能被改写

大量的实力雄厚的潜在竞争对手的存在,使得产业规模持续扩容,不断冲击甚至改变局部地区的竞争格局。为了能在较长时期内维持暂时的领先优势,已进入企业被迫加大硬件投入,希望通过构筑资金及规模经济壁垒威慑潜在进入者,但效果不尽人意。

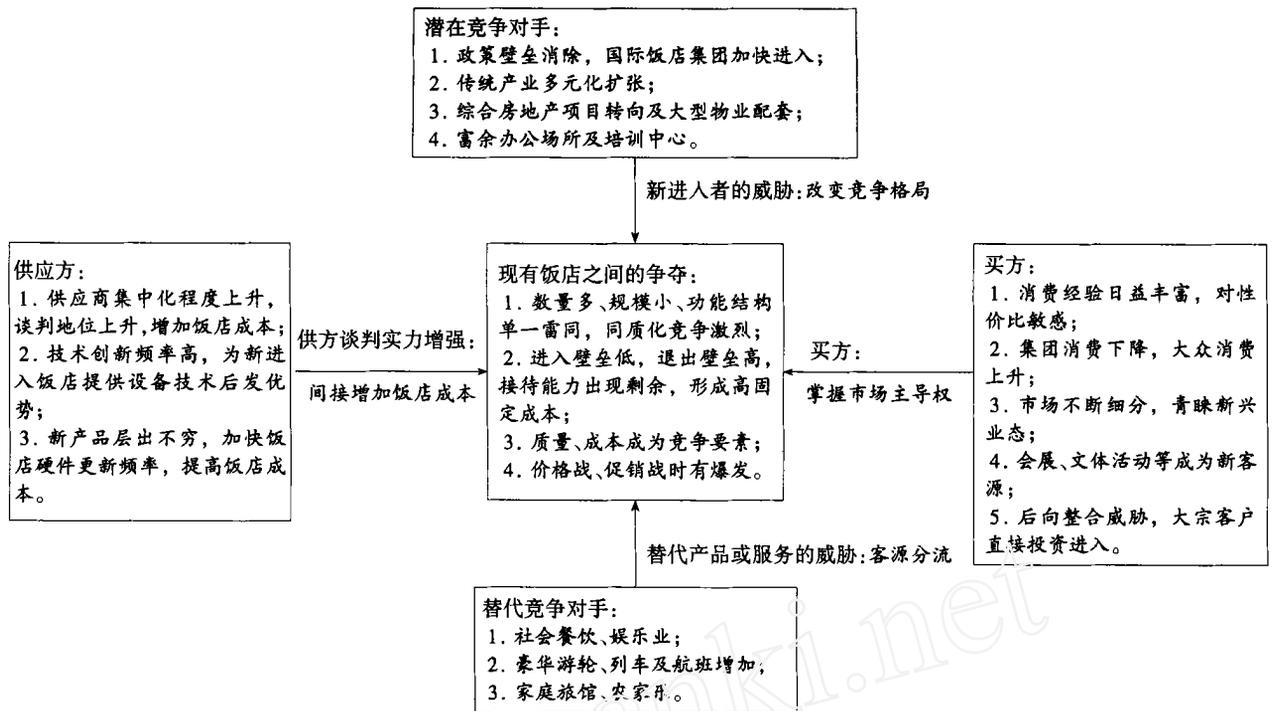


图1 成熟阶段我国饭店业产业结构分析图

从实践中看,随着外商投资政策壁垒的消除,国际饭店集团将加快进入步伐,加大投资力度,如香格里拉就宣布今后中国将成为其投资重点,而万豪(Marriott)仅在上海就一口气投资了7家饭店;同时,国内一些传统产业的领头羊企业如中粮集团、红塔集团等也纷纷将饭店业确定为其多元化扩张的战略投资方向,很多在垄断经营时代就已经构建了全国性网络的国有垄断企业也将投资饭店业作为其改善业务构成的重要抉择,如电信、铁路、烟草等行业都已经相继建成一系列饭店。此外,综合房地产项目转向、大型物业配套以及各种培训中心的饭店化也不容忽视,尤其是在1996年后的几年间,全国高档房地产项目转为饭店更是达到了高潮。

(二) 替代竞争对手的威胁——客户拥有更大选择余地,客源被严重分流

从构成上来看,饭店产品主要包括“吃、住、娱、购、行、游”6部分,其中前4者饭店自身能直接提供,“行”和“游”则只能提供相应配套服务。而从消费者角度来分析,选择以上6种消费时则并非只能考虑饭店,近些年在很多地方普遍都存在“住在宾馆,吃在饭馆”的现象,这表明替代性产业正在一点一点地吞噬着旅游饭店业市场。

与旅游饭店争夺客源的主力军是社会餐饮、娱乐业,尽管它们的产品线不如饭店完整,但在餐饮及娱乐领域里形成较高的专业化程度,展示出一定竞争优势,而在一些民俗景区,各种家庭旅馆如“农家乐”则更是直接对饭店的优势领域——住宿发起了直接冲击。此外,近年来大幅度改善的交通状况,如豪华游轮、旅游列车以及民航班次成倍数增长等都为顾客提供了更多的消费选择,现实情况就是尽管国内旅游人数规模剧增,但“一日游”、“短线游”等形式却使广大旅游饭店受益并不明显。

(三) 来自买方(顾客)的压力——顾客消费经验不断积

421

累,基本掌握市场主导权

进入产业成熟阶段以后,顾客的消费经验日益丰富,对饭店产品特性及成本结构等信息的掌握程度不断提高,同时由于可供选择范围越来越大,因而不可避免地向饭店提出压低价格、提高产品质量和增加服务项目的更高要求。很多地区反复出现“价格战”,其根源是迫于顾客的压力,这是产业成熟阶段买方实力提升的自然结果,企业没有必要抱以怨恨甚至敌视的态度。

就饭店业来说,客户主要分为集团客户和零散客户两种。近年来,国家厉行节约的政策导向使得以公款吃喝为主体的传统意义上的集团消费大幅度下降,集团客户的构成也发生了极大改变,各类会展、文体赛事、经贸活动等正在急剧上升,成为饭店业新的客源增长点。零散客户方面,即通常所谓的大众消费增长迅速,但其消费热情很难长久停留在固定的饭店上,只有通过不断的市场细分,提高产品的定制化程度和性价比才能逐步培养其忠诚度,此外,各种新兴业态如绿色饭店、分时度假、无烟客房等也吸引了越来越多的市场关注。

(四) 来自供应厂商的压力——以明显的技术优势间接造成饭店实际成本上升

客观地说,饭店业的成本水平很大程度上取决于供应厂商的实力。由于供应厂商受典型的制造型企业文化的影响,其形成规模经济的压力远大于饭店业,因此尽管起步较晚,但其集中化程度也已经明显高于其买方——饭店业,这就使得其处于相对有利的侃价地位,如我国饭店在中央空调机组、客用电梯等大型设备的选型上所能选择的品牌就已经集中在少数厂家,其价格的弹性自然比饭店预期的小很多。

形成了一定规模经济的供应厂商已经开始主导饭店业硬件产品的更新换代,层出不穷的新产品加快了饭店硬件产

品更新频率,也缩短了其设备的使用周期,间接提高了饭店经营成本。如近年来计算机及网络设备硬件技术的不断升级,就迫使许多原已装备了计算机系统的饭店不得不跟进,而原有设备尽管运转正常但由于不适应竞争需要只得被淘汰,成为无法挽回的沉淀成本。

(五) 现有饭店之间的争夺——同质化竞争愈演愈烈,规模经济呼之欲出

从市场集中度看我国饭店业的竞争强度也许比较准确。按照产业经济学的观点,如果一个产业中规模相当的少数大型企业能够占有大部分市场份额,则产业竞争度很小;反之,则产业竞争度很大。1998年,我国已有旅游饭店5782家,年总产值796.83亿元,而排名前10位的北京丽都、南京金陵、广州花园等10家饭店的营业收入总额仅为38.82亿元,仅占总额的4.87%,这说明饭店业市场是高度竞争的市场。

数量多、规模小、功能结构单一且雷同,是我国饭店业高度同质化竞争的根本原因。在产业进入成熟阶段以后,饭店产品已经基本定型,新产品研发应用的成本和风险明显增大,不同企业间产品和服务的差异化程度越来越小,迫使企业必须从质量和成本上寻找击败对手的战略机遇,价格战的屡屡爆发成为产业中的突出现象。

总的说来,进入产业成熟阶段以后,饭店业所面临的竞争环境已经发生了根本性的变化。来自供应厂商的压力迫使饭店经营成本结构性上升,来自客户的压力要求饭店在价格、质量和服务内容上作出更多让步,大量的替代竞争对手和潜在进入者则合力挤压现有饭店的市场空间,并随时可能改写竞争格局,现有饭店之间的产品差异化程度不断下降,同质化竞争削减了整个产业的最终利润潜力——这五种竞争作用力汇聚起来将我国饭店业推到了产业发展进程中最为关键的时刻,能否及时有效地作出准确的战略和管理调整,将决定企业发展的命运,也将决定整个产业的最终命运。

二、成熟阶段我国饭店企业行为特征分析

近些年来,我们注意到饭店业正在发生一些很有意思的变化,如:高等级饭店开始向经济型旅馆进军(如上海锦江之星);原本半封闭式管理的政府、军队饭店通过政企脱钩、体制改革,正在逐步进入市场;一些已经确立了区域性竞争优势的饭店在其影响范围内加快了集团化进程(如湖南华天);部分老牌知名饭店则开始全面再造自身已经运行多年的业务流程体系……诸如此类的种种变化,我们都可以将其理解为饭店在新的产业阶段的主动变革,然而对于全国万余家旅游饭店来说,如何才能作出准确的应变,既确保巩固并加强自身的市场地位,又不至于掉进新的战略陷阱中呢?这就必须对产业成熟阶段的企业行为基本特征有全面深刻的认识。

饭店业是一个古老而又年轻的传统产业,几千年来饭店业经历了若干次产业周期的更替。本文所讨论的饭店业事实上是特指从20世纪初开始的具备现代经济技术特征的现代饭店业,第二次世界大战以后的几十年间是全球现代饭店业高速发展的重要时期,涌现出了一大批如美国希尔顿、英国巴斯之类的大型饭店跨国企业。从20世纪70年代开始,

欧美主要发达国家饭店业开始进入成熟期。

1986年,美国哈佛学者R. D. Buzzell和Gale提出了PIMS战略分析框架,将产业成熟阶段又进一步细分为三个时期——成长成熟期、稳定成熟期和衰退成熟期,划分依据是市场实际增长率,高于5%为成长期、介于正负5%之间为稳定期、以至少5%的比率收缩为衰退期。按照这一标准,我们可以认为当前欧美发达国家饭店业已经进入稳定成熟期,而相比之下我国饭店业尚处于成长成熟期。

将处于两种不同成熟阶段下的饭店行为特征进行对比分析,有助于我们对我国饭店业的产业发展进程作出预测,并进一步找出现有企业的差距,对一些长期困扰我们的问题作出更为理性的解释。为此,我们编制了表1——现阶段中外饭店行为特征对比。

表1 现阶段中外饭店行为特征对比

	现阶段我国饭店 (成长成熟期)	现阶段发达国家饭店 (稳定成熟期)
战略意识	关注现金流量,力争在保持已有市场份额的基础上稳步提高,缺乏明确科学的战略观,发展规划流于形式化、简单化	关注企业核心能力增长,以形成长久竞争优势为战略目标,强调以战略管理作为基本范式,以对市场的控制力为规划依据
组织结构	典型的科层式结构,组织沟通主要通过汇报、会议等正式手段,决策反应相对滞后	倾向于扁平式结构,以流程作为组织设计依据,强调建立基于现代IT信息技术的学习型组织,鼓励基层员工参与管理
管理体制	所有权与经营权分离不彻底,行政干预随意性大,职业经理人群体尚未成为主流	所有权与经营权分离,董事会和股东大会是最高决策机构,职业经理人群体则担负起日常运营管理责任
规模经济	以单店经营为主,集团化进程缓慢	集团化、连锁化经营为主,产品高度标准化
人力资源素质	基层员工相对素质要高于管理人员,缺乏系统的职业生涯设计,培训手段原始	专业教育资源丰富,人力资源市场规范,培训系统,员工有良好的职业预期
技术研发	以简单的模仿创新为主,企业研发在经费、人员、组织等要素上缺乏制度保障	集团总部职能以集中研发和提供智力服务为主,对社会技术资源获取反应敏捷
市场策略	以低效率的人员推销为主要营销手段,企业形象及品牌建设意识较差	注重对顾客群体忠诚度的长期培育,会员俱乐部制度盛行,围绕着企业市场定位的企业形象及品牌意识强烈
价格策略	以竞争对手为参照的“随行就市”,缺乏严谨的成本分析,价格变动及执行很随意	以自身的成本水平和财务预期作为价格基础,价格变动及执行严格制度化,价格进攻以变相信号试探为主
成本水平	劳动力成本低,但规模偏小,硬件更新频率高,员工流失造成成本结构严重不合理	劳动力成本较高,但规模经济显著,硬件更新周期较为合理,财务预警机制健全
服务质量	大力提倡个性化、定制化服务,但受制于员工素质,服务质量不稳定,顾客投诉多	稳定的服务质量基于较高的员工素质和流程的合理化,大规模定制成为趋势
国际化竞争能力	侧重于在本地区或国内范围内扩张	近年来侧重向发展中国家和地区扩张

(一) 我国饭店业企业行为的演变

从一开始,我国饭店业就呈现出多头投资、规模散小的态势,“行业办饭店”现象十分普遍。由于缺乏长远的战略规划,且在管理上沿袭了计划经济时代商业企业模式,导致大多数饭店主要以粗放式投入作为业绩提升的主要手段,同时

专业人力资源市场发育相对滞后,导致行业整体素质长期处于较低水平。但在进入成熟阶段以后,很多深层次的管理弊端逐一暴露出来,饭店业开始对传统的管理模式进行反思,在员工培训、质量管理、成本控制和市场开拓方面表现出强烈的主动性,职业经理人在实践中得到空前重视,最值得一提的是很多企业已经充分意识到单店经营的局限性,转而寻求规模经济的实现途径。

(二) 发达国家饭店的行为特征与竞争力分析

发达国家饭店业的发展与其工业化进程几乎同步,所以战略取向上深受制造业大规模生产范式的影响,强调高度标准化、规模经济和成本领先优势,20世纪60年代发展起来的一大批饭店联号就是在这一时期奠定了其产业地位。

历经近半个世纪的反复竞争,现在发达国家国内饭店业已经基本达成了竞争均势,市场集中度显著提高,几大巨头占据了绝大部分市场份额,中小型饭店只能转向特色市场。从对一些跨国饭店集团典型个案的分析看,它们在几个关键环节上解决得相当好,对我国饭店很有借鉴意义:(1)集团总部的核心职能由传统的控制转向了集中研发,以向成员饭店

提供智力支持的方式来提升企业整体竞争力;(2)为所有员工提供良好的职业预期和系统的职业生涯设计,这样既保证了管理和技术骨干队伍的相对稳定性,也提高了企业的信息沟通效率;(3)注重对顾客忠诚度的长期培育,以品牌为纽带,以俱乐部或积分奖励等多种手法来积极开拓市场;(4)以流程效率来评估管理工作质量,并以此为依据大胆改革组织结构。近年来,当其国内市场放慢发展步伐后,越来越多的企业选择了海外扩张。毫无疑问,拥有巨大经济潜力的中国市场早已成为“众矢之的”。

三、成熟阶段我国饭店企业经济绩效分析

从发达国家饭店业的发展进程中不难看出:产业成熟阶段将成为企业发展前景的分水岭,产业发展的最终趋势将是零散走向集中,那些未能对产业环境变化及时作出战略反应和管理调整的企业终将被市场无情地淘汰。

(一) 我国饭店经济绩效个体分析

表2列出了我国12家旅游饭店上市公司(1998)在进入产业成熟阶段以后的经济绩效表现。

表2 12家饭店类上市公司经济绩效一览

	净利润(万元)			每股收益(元)			净资产收益率(%)		
	1996	1997	1998/中	1996	1997	1998/中	1996	1997	1998/中
新锦江	5 392	4 271	1 125	0.115	0.102	0.027	3.7	2.85	0.74
东方宾馆	5 386	7 044	2 704	0.33	0.26	0.10	11.71	10.03	3.71
新都酒店	638	1 952	670	0.02	0.07	0.023	1.2	0.42	1.34
西藏明珠	2 555	287	220	0.27	0.026	0.02	11.03	0.94	0.72
国际大厦	3 558	3 251	995	0.6	0.21	0.065	19.04	10.0	3.04
百花村	1 024	1 495	186	0.298	0.195	0.019	10.09	7.64	0.65
华天酒店	5 637	7 441	2 632	0.391	0.52	0.183	20.3	22.7	7.43
上海新亚	8 741	9 736	7 538	0.246	0.229	0.177	10.02	10.0	7.26
西藏圣地	549	911	689	0.11	0.18	0.086	5.48	8.34	5.93
大连渤海	2 040	1 803	663	0.408	0.361	0.133	15.15	12.64	4.44
大东海	5 921	2 613	163	0.185	0.079	0.005	13.22	5.16	0.32
寰岛实业	4 763	4 864	2 673	0.53	0.20	0.11	20.65	10.52	5.47

选择以上12家上市饭店企业作为全国饭店业个体分析的样本,是有一定代表性的。从地域和档次结构来说,涵盖了沿海发达地区、中西部城市的大中型饭店,同时由于对上市企业财务报表公正性的要求,其财务报告可信度较高。

基本结论:(1)从1996年开始,全国各地饭店业竞争强度普遍明显增大,企业收益利润均有不同程度的下降,每股收益的下降则更直接地反映出企业的生存环境。部分企业如深圳新都则连续出现严重亏损,而一些绩优饭店也面临严峻挑战,如湖南华天,短短两三年间其所在城市的五星级饭店就由原来的一家激增至五家;(2)在市场形势巨变,老牌酒店的竞争优势遭遇严重挑战时,很多企业利用上市募集资金进行大型改扩建和多元化投资,希望能夺回优势并分散风险,但整体效果不尽如人意,如大东海1997年投资的南中国大酒店扩建、大东海国际俱乐部以及一些新的旅游开发项目都未能充分发挥效益,而西藏明珠、石家庄国大等企业也存在类似情况;(3)以产业规律为指导,注重在一些新兴业态上的投资往往能屡获奇效。如上海新亚控股49%的上海肯德基公司仅1998年就实现营业净利润1.1亿元,新锦江一次性受让上海锦江假日旅馆60%的股权,一举在经济型旅馆领域里

奠定了优势地位。

(二) 我国饭店经济绩效整体分析

整体上来说,进入产业成熟阶段以后,我国饭店业开始进入有节制增长,在具体时段内由于竞争环境的结构性变化,行业利润有所下滑。不同所有制、不同地区及规模饭店赢利能力有较大差异,发展不均衡态势较为明显。

表3 1992-1998年我国涉外饭店经营利润状况

	营业收入(亿元)	增长率(%)	利润总额(亿元)	利润率(%)
1992	264.81	40.3	10.93	4.13
1993	406.87	53.6	38.39	9.44
1994	548.30	34.8	53.86	9.82
1995	636.08	16.0	41.38	6.51
1996	731.37	15.0	33.54	4.59
1997	812.36	11.1	8.14	1.00
1998	796.83	-1.9	-	-5.84

基本结论:(1)自1996年开始后的几年间,饭店业营业利润率逐年下降,反映出大多数企业尚未对新的产业阶段作出及时的战略反应和管理调整,业务结构单一和竞争力弱化的矛盾比较突出(见表3);(2)发展不均衡,国有饭店数量多,但经济绩效远低于外商和港澳台投资饭店(见表4);(3)产业利润主要集中在高星级和规模较大饭店,这反映了资本密集型

产业的基本特征(见表5);(4)沿海发达地区和经济中心城市饭店业收益状况明显高于中西部地区饭店业(见表6)。

表 41998 年不同所有制饭店经济绩效对比

	饭店数量(家)	客房总数(间)	营业收入(亿元)	营业税金(亿元)
国有	3 639	456 300	363.87	17.63
外商和港澳台	694	133 196	273.39	13.42
集体经济	859	74 528	56.31	3.02
联营	155	57 537	60.19	3.12
股份制	282	34 507	34.54	1.87
私营	153	8 729	8.53	0.45

表 51998 年不同星级和规模饭店经济绩效对比

饭店规模	饭店数量(家)	营业收入(亿元)	营业税金(亿元)
500间以上	95	189.83	9.54
300~499间	290	143.24	7.10
200~299间	498	132.05	6.09
100~199间	1 742	180.79	9.13
1~99间	3 157	150.91	7.66
饭店类型	饭店数量(家)	营业收入(亿元)	营业税金(亿元)
五星	64	104.55	5.34
四星	176	120.86	5.84
三星	1 085	202.78	9.70
二星	1 610	94.89	4.76
一星	313	9.22	0.49

表 61998 年不同地区饭店经济绩效对比

	京	粤	沪	苏	闽	浙	津	滇	辽	川	海	冀	湘	吉	鲁
拥有前 100 强饭店数(家)	26	33	18	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
全员劳动生产率(万元)	11.60	9.73	11.02	6.80	7.15	7.59	6.41	6.94	5.27	4.05	6.47	5.49	5.41	3.81	4.93

四、我国饭店业战略性转变与可持续发展的前瞻性思考

(一) 一个总的趋势

从上面的实证分析中可以看出,我国饭店业自 1978 年以来取得了巨大的成就,主要表现在产业规模的基本形成、管理模式的逐步成熟、产业政策体系的建立健全和一批具有较强核心能力的大型企业集团的出现等方面,但从国际比较来看,我国饭店业的发展尚比较幼稚,整体效率有待提高,国际竞争力差,缺乏一批真正具有显著规模经济水平的特大型企业,尤其是在近年来产业进入成熟时期以后,大多数饭店在战略反应上的迟钝和管理调整上的滞后将使我们极有可能错过产业发展中的关键时期。

面对这样的饭店业现状和改革任务,结合世界饭店业发展潮流,我国饭店业未来的战略转变趋势也就有了一个清晰的轮廓:通过企业并购和股份制改造实施行业的高水平发展和有效集中,加快饭店集团化进程,提高产业规模经济水平;建立健全产业发展基础,提高人力资源、资本、技术信息资源等产业要素的供应水平,通过旅游教育建设、职业经理人认证、中介产业发展等方法全面提高行业素质,从企业层面上提高产业竞争力;完善产业退出机制,稳步推行国有股减持办法在饭店产业的实施,鼓励多种经济成分共同发展,以此促进行业效率的提高;鼓励有实力的企业向中西部地区和发展中国家拓展,使产业发展严重不均衡的态势有所缓解,并推动民族饭店业国际竞争力的提高。

(二) 具体的措施建议

第一,充分认识成熟时期的产业规律,摈弃在高速增长时期所形成的对产业环境的判断,从而在错综复杂的新形势下及时作出准确的战略反应。

产业成熟时期的核心特征就是竞争转入相持阶段,同时伴随着一系列变化——如企业平均利润率规律性下降,企业必须调低其财务期望值;企业很难为员工提供更多的职业晋升机遇,企业开创时期那种高度的事业成就感可能经常被规律性、程式化的重复标准化工作所替代;产品的差异化程度不可避免地持续下降,质量、信誉和成本结构水平成为新的

竞争焦点,对价格战、技术竞争的怨恨和不理智反应将使企业付出代价;技术创新是产业成长时期的重要途径,但当进入相持阶段后,创新成本高且风险大,必须寻找新的创新机制……最重要的一点恐怕还是,饭店应及时转变观念,彻底反省在产业成长时期积累形成的对产业环境的判断认识,改善自身的“心智模式”。

第二,加快饭店业集团化进程,加大对传统旅游优势企业的政策扶持力度,为跨地区企业并购提供良好环境。

单纯从产业特性来看,饭店业是具有高度地域性的零散性产业,克服零散,形成规模经济是其发展的必然趋势。当前我国多数饭店在成本结构上的先天性缺陷很多是在单店经营状态下难以克服的,坚定不移地走集团化道路将成为未来产业发展的主要方向。从实践上来看,制约我国饭店业集团化的因素有很多,比如管理体制的落后、人力资源的匮乏和融资渠道的单一等等,从一些已经涉足饭店业并购的企业案例分析,重组后的文化差异和管理差异是制约企业扩张的最大障碍,尤其是当这样的兼并更多地是由非传统旅游优势企业发起的时候。因此,鼓励优势企业以多种形式扩张,打破地域、所有制、行业的局限,为重组后的饭店创造良好的经营环境,使并购成为真正提升企业竞争力的手段,就成为行业主管部门的服务方向了。

第三,提高旅游教育科研整体水平,为改善企业决策的民主化、科学化提供系统的理论支持。

饭店业的最终利润潜力取决于产业环境的成熟度,但饭店业的现实发展水平却明显受制于其人力资源水平和技术资源储备。从某种意义上说,旅游教育科研的整体水平可以成为产业发育程度的重要标志。当前我国饭店管理专业教育资源丰富,但重数量轻质量;旅游科研院所已经初具规模,但对实践的支持力度有限。面对日益成熟的产业环境,越来越多的实际问题迫切需要得到理论上的合理阐释,同时以传统商业企业转型人才为基础的企业管理人员素质也需要全面提高,加大旅游教育科研的发展势在必行。

第四,建立健全职业经理人认证制度,加快企业组织创新和管理创新进程,尽快掌握买方市场下企业运行的规律。

行业办饭店、行业干预和决策随意化是当前饭店领域的

突出现象,其根源在于所有权和经营权分离得不彻底。而制约以“两权分立”为基础的管理体制改革,管理干部的专业化程度又成为了现实瓶颈,在此背景下,建立健全职业经理人认证制度就成为了刻不容缓的战略举措。

产业转化同时也意味着企业组织结构的创新。适应新的买方市场的形成,以流程为导向重建企业组织和管理体系将使饭店在质量和成本管理上更理性化、科学化。尤其是在现代信息技术飞速发展的背景下,管理创新正成为企业获取竞争优势的重要手段,一味地沿袭传统管理模式很难使企业对新的产业形势保持应有的敏感和快速反应能力。

第五,鼓励企业积极参与全球化竞争,加快向欠发达地区和国家输出管理和资本的步伐,在更广泛的领域里培育企业竞争力。

全球化竞争时代正在超越人们的主观意志地到来,任何试图在狭小市场里保持原有市场份额的想法可能都将被残酷的竞争所摧毁,尽管目前我国饭店业已经初具规模,但真正走出国门、勇于参加国际化竞争的企业却还很少。长久以来,我们习惯了发达国家饭店业向我们发起的反复挑战,却忽视了资本和管理输出的本质。

当前地区间发展不均衡已成为我国饭店业的重要特征,

中西部地区、市县城镇级市场、农村市场仍然有着巨大的发展空间,同时在很多发展中国家,其产业发育程度也低于我们,这无不意味着巨大的战略前景,关键在于我们的企业有没有足够的驾驭市场、抗击风险和解决复杂问题的能力,从长远来看,这将是我国饭店业的必修课,就像发达国家同行们现在正在做的一样。

参考文献:

1. 迈克尔·波特:《竞争战略》,中文版,北京,华夏出版社,1997。
2. 芮明杰、余光胜:《产业致胜——产业视角的企业战略》,杭州,浙江人民出版社,1999。
3. 罗伯特·D.巴泽尔:《战略与绩效——PIMS原则》,中文版,北京,华夏出版社,2000。
4. 魏小安:《中国旅游饭店业的竞争与发展》,广州,广东旅游出版社,1999。
5. 袁国宏:《现代饭店可持续发展的战略与对策》,广州,广东旅游出版社,2000。
6. 国家旅游局:《中国旅游涉外饭店经营统计及排序 1999》,北京,中国旅游出版社,1999。

(作者单位:海南大学旅游学院 海口 570228)

(责任编辑:Q)

(上接第 122 页)追随者遭受了损失,他们必然也会试图通过并购缩小与领导厂商的实力差距,以逐渐与领导厂商抗衡进而弥补损失,提升自己的收益水平;而领导厂商为了保持优势及丰厚的利润,也会进一步实施并购战略。所以国际海运业初露端倪的并购风潮大有席卷整个行业的趋势。

四、结论

本文通过对国际海运业进入、退出壁垒、成本结构及固定资产专用性的分析,认为国际海运业存在规模经济、具有寡头垄断的特征,并在此基础上运用多寡头市场的古诺模型、斯塔克博格模型分析得出国际海运业从联盟到并购的发展趋势是寡头厂商追求利润最大化的必然结果,并预期这种趋势将持续下去。

国际海运市场并购的结果尚未可知,但并购过程本身却颇有意味,它反映了为适应世界性产品和服务市场的逐步形成及国际分工体系的发展,全球性的企业市场正在逐渐形成。并购迫使效率低的企业退出国际海运市场,进一步提高了市场集中度。而较高的集中度本身并不必然代表着反竞争行为,如果由于规模经济的原因造成某行业形成寡占的市场格局,那么从经济学意义上讲,打破这种垄断反而会损害经济效率。在国际海运市场,寡占、高市场集中度反映的仅仅是规模经济、效率因素和强烈的经济理性。

参考文献:

1. 曹建海:《自然垄断行业的竞争与管制问题研究——以中国民

航运输业为例》,载《中国工业经济》,2002(11)。

2. 陈宪:《国际服务贸易——原理·政策·产业》,上海,立信会计出版社,2000。
3. 陈洋:《海运业变革战略》,载《世界海运》,2002(6)。
4. 杜小军:《浅析转型期日本海运业的发展趋势》,载《现代日本经济》,2002(5)。
5. 黄亚钧、姜维:《微观经济学教程》,上海,复旦大学出版社,1995。
6. 孔凡华:《国际海运业兼并重组的原因分析》,载《中远香港》,2002(5)。
7. 刘斌:《国际海运业合并兼并的动机和方式研究(一)》,载《世界海运》,2001(3)。
8. 刘斌、陈双喜:《国际海运业合并兼并的动机和方式研究(三)》,载《世界海运》,2001(5)。
9. 龙永图:《入世与服务市场开放》,北京,中国对外经济贸易出版社,2002。
10. [美]罗伯特·吉本斯:《博弈论基础》,中文版,北京,中国社会科学出版社,1999。
11. 钱大成、殷敏力、洪众:《马士基航运的组织架构》,载《水运管理》,1999(4)。
12. [日]山岸宽:《国际海运业的前景》,载《世界海运》,1995(4)。
13. 沈禹钧:《GATS规则与中国海运业的发展》,载《中国水运》,2000(8)。
14. 谢识予:《经济博弈论》,上海,复旦大学出版社,1997。
15. 张维迎:《博弈论与信息经济学》,上海,上海三联书店、上海人民出版社,1996。
16. 中国社会科学院世界经济与政治研究所:《世界经济年鉴》,北京,中国社会科学出版社,1998。

(作者单位:复旦大学经济学院博士生 上海 200433)

(责任编辑:S)