

青岛市国有旅游企业战略性重组研究

董志文¹ 郑淑文²

(1. 2. 中国海洋大学 管理学院, 山东 青岛 266100)

[摘要] 战略性重组是推动国有资本做强做优做大的重要手段。在国内企业合并、重组的浪潮推动下,青岛市国有旅游企业急需迈出这关键一步。文章在阐述企业合并、重组相关理论的基础上,采用从实践到理论的方式,通过对国务院国资委和北京市国资委整合所属国有旅游企业的历程分析,探究出其具体的整合路径;然后对青岛市国有旅游企业的发展情况进行整理,结合案例中所体现的整合经验,提出针对青岛市国有旅游企业的整合方案建议,以便更好地发挥国有企业的资源优势,优化产业结构,推进青岛市旅游业的发展。

[关键词] 国有旅游企业 战略性重组 青岛市

[中图分类号] F592.6 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008—3642(2018)05—0035—05

DOI:10.13392/j.cnki.zgqd.2018.05.007

旅游企业在激烈的市场竞争下正向着集团化、品牌化的趋势迈进。各级国资委积极整合所属企业,逐步发展形成了中国旅游集团、北京首旅集团等具有代表性的大型旅游集团,有力地带动了当地旅游业的发展。青岛市位于我国东部沿海,拥有独特的欧洲风情和海滨度假区等资源优势,其旅游业却未能发展成为首屈一指的代表产业,这与旅游企业的发展程度密切相关。青岛市旅游企业众多,然而缺乏综合型的龙头旅游企业和地方代表品牌。因此,整合现有的青岛市国有旅游企业,分析其业务板块组合情况,取长补短、重新组合,对于优化青岛市国有旅游企业的资源配置、提升区域旅游竞争能力十分必要。文章选题立足于现实,整合青岛市国有旅游企业,不仅有益于当地国有旅游企业适应市场需求,而且能够带动青岛市旅游业的发展进步,促进当地旅游产业结构升级。

一、企业并购动因

郝晓燕(2003)认为,可以通过进行资本运营的途径来实现旅游企业的集合化的发展,针对市场上小旅游企业难以生存的现状,分析出一套适合小旅游企业发展的生存法则。^[1]刘巨钦(2001)表示,对于我国的小型企业,只有联合发展才是企业的前期发展的必经道路,^[2]并在后续的研究中阐述了大中型企业集群化发展的合理性和必要性,^[3]为企业集团化研究提供了依据。马波(2007)表示在当前旅游业小、散、弱、差的行业状态下,企业集团化依旧会成为中国旅游产业组织优化的重头戏,与国际化互为表里、互动发展。^[4]魏小安、高淮(2012)极力强调统一品牌的优势和必要性。^[5]周金泉等(2016)提到集群式整合,即以特定的旅游概念为根基,把相关概念的产品在特定区域内整合,也在某种程度上强调了“特色”品牌的作用。^[6]

收稿日期:2018-7-20

作者简介:董志文,中国海洋大学管理学院教授、硕士生导师,旅游系主任;郑淑文,中国海洋大学管理学院旅游系硕士研究生。

在我国的企业并购中,国有企业采取并购的方式进行重组,其目的是获得规模效益和广度经济,提升品牌知名度,增加社会与企业的效益。广度经济一般作为企业纵向并购的结果出现,是指企业多元化发展带来的费用节约和风险降低的效果。例如中国旅游集团旗下拥有旅游、物流、钢铁和电力等业务板块,在旅游行业入不敷出的时期,集团的钢铁、电力等其他业务板块仍可以盈利,资金通过集团内部流转以支撑亏损的业务板块度过危机,而单一经营的企业则会被危机击垮。

二、国有旅游企业整合发展的经验分析

(一)国务院国资委的旅游企业整合路径分析

国务院国资委的整合侧重于企业整体层面的合并重组,通过合同类项的方式,将原本处于竞争状态的两家集团合并。一是可以强化集团的主干业务,优化配置同类资源,整合产业链中的关键环节,实现专业化运营,形成企业的核心竞争力^[7];二是可以有效扩大企业规模,使企业获得规模效益;三是合并重组可以对集团的产业链进行补充和完善,获得广度经济,以便应对某一行业市场低靡的境况。在经过长期的整合,国务院国资委所监管的旅游企业只有中国旅游集团和华侨城,后者主营旅游地产,两者业务差距较大,暂时不宜合并。

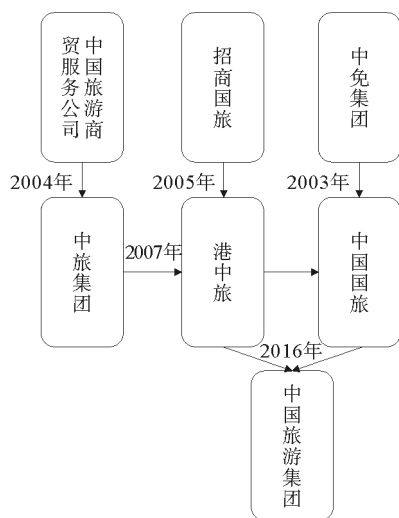


图1 国务院国资委旅游企业整合路径

值得一提的是,在2016年,中国旅游集团完成

重组后的资产总额达到了近1500亿元,销售额超过1000亿元,利润总额近60亿。而同时期与其资产总额相当的“同门师弟”华侨城拥有着95亿元的利润总额,二者相差35亿元,这说明重组后的中国旅游集团在经营中还有很大的提升空间。

(二)北京市国有旅游企业整合路径分析

1998年,北京市政府为了推进当地旅游业的发展和旅游行业的体制改革,组建了一家国有独资公司——北京旅游集团,总资产83亿,由北京市前副市长段强出任集团董事长兼党委书记。由于较其他企业具有资源和市场优势,随后一系列的北京市国有旅游企业合并重组都以首旅集团为核心进行。2000年,集团正式更名为首旅集团,经过近二十年的发展,集团产业链不断完善,规模不断扩张,总资产已突破500亿元,业务板块全面覆盖旅游六要素,成为北京市市直旅游企业中的第一位。截至目前为止,北京市国资委所监管的主营旅游的企业只有首旅集团与北京市郊区旅游实业开发公司,后者主营郊区旅游和商贸,两者业务差距较大,暂时不宜合并。

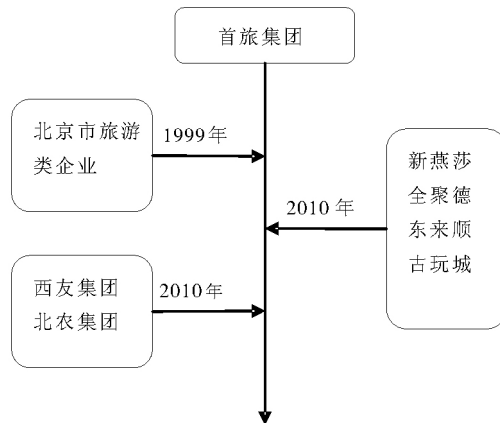


图2 北京市国有旅游企业整合路径

三、青岛市国有旅游企业发展现状分析

(一)总体情况分析

为了能够积极应对加入世贸组织带来的外来资本的冲击和挑战,优化产业布局 and 结构,改善国内旅行社行业利润率持续低迷的状况,国务院国资委着手整合其所监管的旅游企业。合并重组不仅可以增强旅游央企的综合实力,而且可以通过内化减少行

业的恶性竞争。在国务院国资委的带动下,各省市积极响应,着手整合国有旅游企业。如表 1 所示的 9 所各级国资委,除青岛市外,其所属的旅游相关企业数均少于 5 家,且区域旅游经济发展较好。其中广东省、浙江省、山东省和北京市的 2016 年旅游收入都居于全国各区域的前 8 位,广州市、杭州市和宁波市的 2016 年旅游收入分别为 3217.05 亿元、2572 亿元和 1446.44 亿元。而青岛市国资委所属的旅游相关企业主要有 4 家,2016 年旅游收入为 1438.68 亿元,低于上述其他地区的旅游收入。因此,通过分析其他区域的整合路径,根据经验合理整合青岛市国有旅游企业是优化旅游产业结构,促进区域旅游经济发展的第一步。

表 1 各级国资委所属的国有旅游相关企业

各级国资委	旅游相关企业数(单位:家)
国务院	2
北京市	2
宁波市	1
广州市	4
杭州市	3
青岛市	4
广东省	1
浙江省	1
山东省	3

(二)具体情况分析

1. 国信集团公司

青岛国信发展(集团)有限责任公司成立于 2008 年 2 月 29 日,注册资金 30 亿元人民币,通过对国有资本的运作和管理使其增值,主要工作是推动青岛市城市发展的重大基础设施建设工程的运作,主要业务是现代服务业、城市功能开发和金融业三大板块。截至 2015 年底,集团资产总额达 406 亿元。公司以明确的定位和“集团架构、市场运作、政企互动等”基本思路,紧扣青岛发展建设,大力推进集团的优化转型,进而促进城市建设创新。目前,公司旗下拥有 8 家全资子公司,分支机构主要分布于青岛市各区域内。

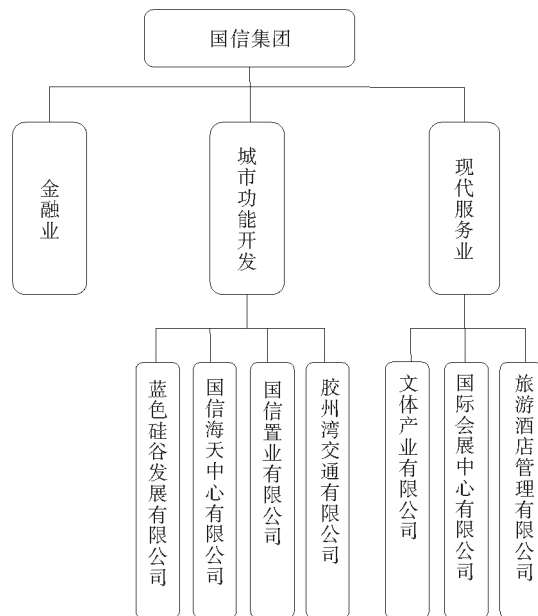


图 3 国信集团业务体系

2. 崂山旅游集团公司

青岛崂山旅游集团有限公司成立于 2013 年 4 月,拥有 11 家全资子公司,主要分布于青岛市崂山区。集团以“崂山即旅游,旅游即崂山”的国际精品旅游景区为公司发展目标,经过 4 年的发展形成了十大业务板块,下设九家公司(见图 4),主要为崂山现代旅游业的发展谋篇布局,资产规模突破 100 亿。公司依托规模优势,致力于成长为品牌知名度较高的综合型旅游集团。

3. 青岛世园集团公司

2014 年世园会的举办成为世园集团开始建设发展的契机,2012 年 3 月变更注册为青岛世园集团,旗下拥有 5 家全资子公司,截至 2015 年,集团资产规模为 130 多亿元,主营业务为青岛市的房地产、旅游开发、生态园区建设和物业管理等。旗下的世园旅游公司,以世园会为契机,开发拓展旅游相关业务。青岛世园城市运营有限公司由三个公司共同出资组建,主营业务有城区高级物业管理、高端会展承办、旅游项目运营和大型生态园区经营等。

4. 青岛旅游集团公司

为了适应新一轮城市发展战略,2013 年 11 月,市政府以城投集团原旅游板块为主进行吸收合并,

组成了一家大型国有综合性旅游集团——青岛旅游集团,集团在青岛拥有 20 多家子公司,总资产 85 亿元,极具规模优势。

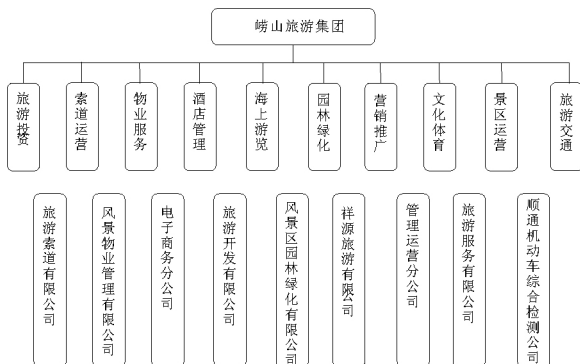


图 4 崂山旅游集团业务体系



图 5 青岛世园集团业务体系

四、整合后的青岛市国有旅游集团发展思路

(一)发展海洋旅游

核心竞争力是指企业所独有的能力,是维系企业长远发展的保障。^[8]青岛作为沿海城市,滨海旅游是其旅游业中的重要组成部分,如何避免与国内其他滨海旅游城市的同质化,塑造核心竞争力,是亟待解决的问题。青岛旅游集团以发展海上旅游为主营业务,同时追求企业多元化发展,国信集团所涉及的

旅游业务以酒店业为核心,两者核心业务互补,且国信集团其他旅游业务类型与青岛旅游集团有重叠部分,应予以合并。首先,青岛国信海天中心有限公司主要负责东方饭店和海天中心的开发建设,可将其划入青岛旅游集团下的建设板块;其次,青岛国信文化体育产业有限公司旗下的青岛体育中心和青岛大剧院应并入文体板块,青岛汇泉湾和一浴并入景区板块,由于地理位置的相近性,可以丰富原“滨海一线”的内容;第三,国际会展中心有限公司并入会展板块;第四,旅游酒店管理有限公司并入酒店板块,壮大青岛旅游集团的酒店产业规模。

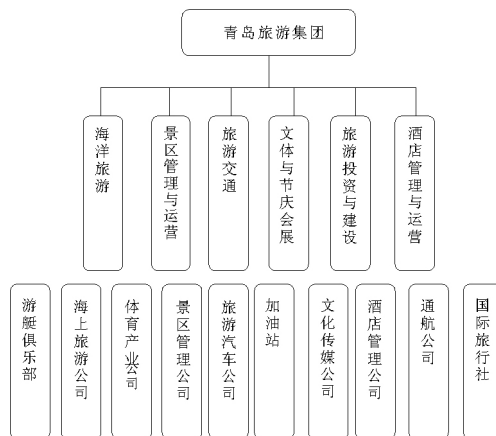


图 6 青岛旅游集团业务体系

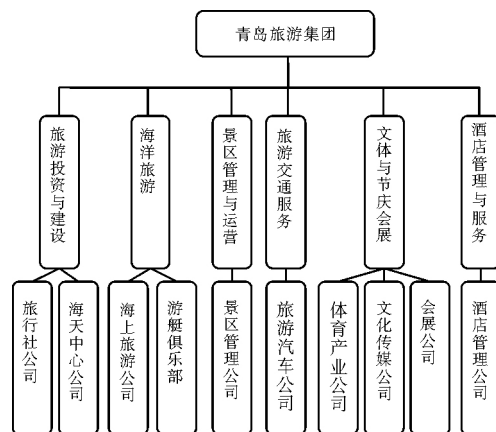


图 7 整合后青岛旅游集团业务体系

整合后的青岛旅游集团拥有许多优质的旅游资源,滨海一线景点类型更加多样,酒店板块实力提

升,集团综合竞争力增强。作为青岛市最大的国有旅游集团,其独有的资源优势 and 规模效应将会为集团发展助力,今后应以北京首旅集团为标杆,通过合并重组吸收新鲜血液,不断补充和完善产业链,提升集团核心竞争力,形成以海洋旅游为主营业务的多元化集团,着力发展海岛旅游和滨海旅游,打造山东省海洋旅游第一品牌^[9]。依托现有的滨海一线景区和高端旅游船队等资源,整合海岛资源,创新设计青岛海岸游览的海陆路线,拓展海上旅游企业链。

《青岛市旅游总体规划》中也明确指出要着力发展海洋旅游,整合海岸线上资源,加快海上旅游基础设施建设,创新旅游航线规划设计,逐步发展为海陆资源互补发展的全新布局。

(二)发展崂山旅游

世园集团主营业务为园林绿化、生态园区开发与房地产,崂山旅游集团以崂山为核心发展相关旅游业务,从地理位置的角度考虑,两者处于相邻区域,合并后将以崂山为核心向外延伸成一整块旅游区域,打造崂山周边区域的全域旅游。根据业务相似程度,将索道公司与景区汽运合并,世园会展业务、世园国际旅游发展公司、崂山旅游服务公司和开

发公司合并,崂山风景区物业管理公司与风景区园林绿化公司合并,世园大型生态区运营业务并入崂山旅游集团管理运营分公司。

整合后的崂山旅游集团汇集了崂山区和李沧区的优秀旅游资源,形成以崂山为中心的大块旅游区域,以崂山旅游集团的运营优势协同带动世园板块业务的发展,为崂山现代旅游的发展再添新能量。集团应积极在辐射区域拓展业务,例如房地产和生态园区,以及适当增加一些惠及公众的工程投资,而不是仅仅局限于崂山风景区的建设,努力提升崂山品牌知名度和群众的接受程度,为日后崂山国际旅游有限公司上市做好准备。

崂山旅游集团从一座山、一个景区出发,逐渐成长为产业链完善的旅游集团,其未来发展走向可以借鉴深圳华侨城集团,初期以“旅游+地产”为特色定位,在集团发展壮大、产业多元化的时期转向“综合运营”的新定位,为自己解脱了束缚,更好地迎接未来的发展。

参考文献:

- [1] 郝晓燕. 利用资本经营方式发展旅行社业[J]. 沈阳师范学院学报(社会科学版), 2002, 05: 73-75.
- [2] 刘巨钦、王小文、李树丞等. 中国企业集团成长模式论[M]. 长沙: 中南大学出版社, 2001. 4.
- [3] 刘巨钦. 从战略联盟到企业集群: 大中型企业竞争的新选择[J]. 广州市经济管理干部学院学报, 2003, 05: 7-11.
- [4] 马波. 中国旅游业转型发展的若干重要问题[J]. 旅游学刊, 2007(12): 12-17.
- [5] 魏小安、高淮. “高速时代”的中国旅游业发展[J]. 旅游学刊, 2012(12): 40-46.
- [6] 周金泉、李园、何文晋. 基于竞争力提升的海南旅游产业整合[J]. 新东方, 2016(01): 75-79.
- [7] 潘泽清. 国企并购重组的方向[J]. 中国金融, 2016(14): 74-75.
- [8] 徐颖娜. 舟山群岛新区海洋旅游业可持续发展研究[J]. 经济研究参考, 2017(35): 84-88.
- [9] 王秉安. 企业核心竞争力理论探讨[J]. 福建行政学院福建经济管理干部学院学报, 2000(01): 5-9+80.

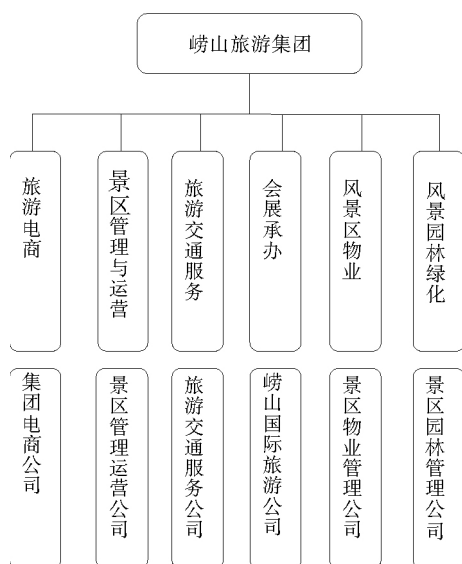


图 8 整合后崂山旅游集团业务体系

责任编辑:马秀贞