

试论以股权式联盟构建我国分时度假品牌企业

吕彬

摘要:在分时度假成长历程中,品牌企业对分时度假的发展起决定性作用,这种现象产生的原因可以从品牌企业自身优势、消费者购买决策和分时度假产品特性三个方面来解释。以股权式联盟的方式构建我国分时度假品牌企业,是推动整个行业发展的重要途径。

关键词:分时度假 品牌 股权式联盟

中图分类号:F406.1 **文献标识码:**A

文章编号:1004-4914(2005)06-022-02

分时度假作为当今全球最为时尚的一种休闲度假方式,是目前旅游业中最具发展潜力的一种产品。分时度假在中国的发展及其所面临的困境,以及分时度假这个舶来品的本土化问题一直引发人们的关注和思考。中国的分时度假业发展时间较短,大部分企业弱小,经验不足。总的来说,整个分时度假行业如散沙一盘,销售额增长速度缓慢,绝大多数企业都处于亏损状态。随着大量外资旅游企业的进入,国内分时度假业面临着越来越大的生存压力。如何提高整个行业的竞争力,成为当前分时度假发展最为迫切需要解决的问题。

一、品牌企业的推动是分时度假发展的主导性因素

尽管分时度假起源于60年代,但它获得真正发展却是在80年代一些著名旅游品牌企业加入之后。20世纪60年代,亚历山大·内特在他管理的瑞士提契夫饭店首创了分时度假的经营方式。这种经营方式于70年代分时度假传入美国,并在原来的基础上加入了“交换”的元素,极大地提高了分时度假的灵活性。随着专业交换公司的建立,使得交换的范围逐步拓宽。但由于分时度假规则复杂,人们对之缺乏了解,加上不断出现的一些负面事件和报道,在此阶段,分时度假在整个旅游行业中并没有取得太大的影响。

自1984年以来,随着万豪、希尔顿、迪斯尼等品牌连锁企业的进入,以及点数制的推出,给分时度假注入了新的生命力,同时也增强了消费者对分时度假的信任。在这个阶段,分时度假市场上最为显著的特征是,这些著名的旅游度假企业凭借其强大的品牌和网络优势逐年提高他们在分时度假市场上的份额。1994年,全球分时度假销售额为48亿美元,其中万豪、迪斯尼等排名前十位的品牌企业销售额合计为8.72亿美元,占当年总销售额的18.2%;排名前40位的品牌企业销售额合计为15.53亿美元,占32.4%。到1998年,全球分时度假销售额为64亿美元,此时排名前10位的品牌企业销售额合计迅速上升

至22亿美元,占当年总销售额的34.4%;排名前40位的品牌企业销售额合计为35.12亿美元,占54.9%。也就是说,在这个行业(总共有4000左右的家企业)中,1%的品牌企业占据了整个市场的半数以上份额。

可以说,全球的分时度假市场完全是由这些品牌企业的推动而扩大的。从总体上来看,这些品牌企业不仅占有了新增的全部市场,而且还从原来的分时度假企业吸收顾客。

二、品牌企业推动分时度假发展的必然性分析

少数品牌企业已在分时度假行业中占据大部分市场份额,并且这种趋势还将继续发展下去。这种现象的存在,与品牌企业的竞争优势、消费者购买的影响因素以及分时度假产品自身属性三方面密切相关。

(一)从品牌企业的角度

Wallance·Hobson(2002)归纳了著名品牌企业进入分时度假行业所具有的重要竞争优势:

1. 品牌企业值得信赖,它拥有丰富的经营经验,能给购买者确定的预期。在将分时度假推介到目标市场的过程中,与企业名称相联系的信用具有强大的竞争优势。
2. 著名品牌企业的营销分支往往分布广、效率高。它们通过附带分时度假一起共同宣传所有的度假产品,能提高广告支出的利用效率。
3. 在以往酒店经营的过程中,品牌企业获得了潜在购买者的资料。由于节省了寻找潜在购买者的费用,营销成本就能明显降低。
4. 这些公司拥有雄厚的财务实力和广泛的个人资源及个人关系网,能够迅速获得财务支持。
5. 将酒店与度假俱乐部设施结合起来可以提高效益。这不仅扩大了高尔夫等高档设施的成本的分担基础,而且这些资产增加的收入还能降低酒店的负债率。

(二)从消费者的角度

1. 品质、服务质量保证。品牌企业的财务实力雄厚,有能力提供让人满意的住宿条件;此外,企业员工往往受过严格的培训,能够提供高效、标准的服务。
2. 违约风险小。品牌企业经验丰富,经营能力强,倒闭的可能小。
3. 网络内交换。品牌企业往往在许多度假地都有自己的连锁店,可以满足购买者的大部分度假需求。在品牌酒店的网络内,购买者可以很方便地实现交换,并且往往不用额外交纳手续费。
4. 安全保障。异地度假,安全问题很突出,尤其是在语言不通的情况下,入住著名品牌酒店可以给人很高的安全感。

(三)从产品的角度

按照与产品有关的特质来划分,可将产品分为以下三类:(1)探求类产品。这类产品可以通过视觉检查来评价它们的产品特质(如牢固度、大小、颜色等)。(2)经验类产品。这类产品的产品特质不容易直接通过视觉检查确定,必须通过产品试用、使用才能了解(如耐用性、服务质量、安全性、方便使用性等)。(3)信用类产品。其产品特质是很少能为人所认知的(如保险业)。

显然,分时度假属于第三类产品。对于后两类产品,尤其是信用类产品,人们很难评价和了解其特质和好处,品牌就成了消费者判断这些产品的质量及其它特点的一个极为重要的信号。同时,消费者购买一个产品或一项服务,会面临各种各样的风险,品牌能够有效地帮助消费者降低风险。

分时度假不仅是一种高档商品,而且还蕴涵着极高的风险,这些性质决定了只有实力雄厚、久享盛誉的品牌企业才能在这个领域取得好的经营业绩。

三、创建我国分时度假品牌企业的途径——股权式联盟

战略联盟可以分为股权式联盟和契约式联盟两种。其中,股权式联盟是指涉及股权参与的联盟形式,要求组建具有法人地位的经济实体,对资源配置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格的规定。契约式联盟是指借助契约建立的、不涉及股权参与的合伙形式,无需组建经济实体和建立常设机构,是一种松散的联盟形式。

(一)选择股权式联盟的原因

经营分时度假最重要的核心能力是,要能够给顾客提供遍布各个主要旅游度假地的可用于交换的酒店、度假村,也即是要有一个强大的交换网络。实际上,通过契约式联盟也能创建交换网,并且相比较而言契约式联盟的建立程序要简单得多。但我们认为这种形式对分时度假行业来说是没有效率的。简单地说,有以下几个原因:(1)契约式联盟很松散,难以取得银行、消费者的信任;(2)不是一个独立的经济体,投资、利益分配等经营环节困难,决策效率低;(3)前期投入障碍。而股权式联盟可以克服这些障碍。除了建立交换网络、创建品牌的需要,我们主张采取股权式联盟方式的原因还有:

1. 前期投入的需要。分时度假在我国还属于一种新兴的产品,而且其规则较其他旅游产品要复杂得多,要让消费者认识和接受它,就必须加大宣传力度,在主要媒体如电视、高档杂志、因特网、旅游报刊等媒体上广泛宣传,扩大覆盖面,树立良好的形象。这种宣传费用是非常巨大的,单个企业即使有相

当实力也很难承受。另一方面,他们也会担心“搭便车”的现象,自己一家出资作广告宣传却是整个行业受益,不能获得与付出对等的收益。

只有将股权式联盟这条纽带把各个企业的投入和收益连接起来,才能完成加大前期宣传力度、培育市场的任务。一方面,股权联盟有足够的实力负担这项开支;另一方面,它可以通过建立起的品牌优势,在以后的经营中,从不断扩大的市场和增长的份额中收回投资。

2. 规范市场的需要。目前分时度假市场上,屡屡出现一些负面的报道,对分时度假造成了非常恶劣的影响。尽管有学者及业界人士在呼吁建立相关的法律法规,也有企业发表行业自律声明,却没有收到多大成效。实际上,这些约束都是外在的,消费者要通过这些条例获得保护还要经历一些周折,而且还存在败诉的可能,所以很多人对这种产品一直持观望的态度,等待一家可靠的企业的出现。除了具有丰富的经验和优质的服务质量等优势外,品牌企业自身也有很大的内在压力把分时度假经营好。因为这些品牌企业的固定成本高、投入资金多,要维持经营,就需要获得很高的持续而稳定的销售收入,一旦分时度假出了问题,必然还会波及企业经营的其他产品,从而对整个企业造成更严重的影响。所以它们不仅有能力去做好,更有动力和压力去维护自己的产品。

(二) 股权式联盟的组建

股权式联盟的建立是一个复杂的过程,根据我国的实际情况,我们建议采取如下两

个阶段来完成:第一阶段先由少数几个有实力的大企业组建联盟。这是联盟组建过程中最为关键的阶段,每一步都必须慎重。具体程序为:一是选择联盟对象。由一家在业内有名且有实力的企业发起,挑选2~4家大企业作为联盟的对象。二是谈判。谈判最好采用双轨谈判的形式:第一级别的谈判在企业的总裁级人员中进行,第二级的谈判在经理和职能主管之间进行。这样不仅可以得到各个大企业高层对联盟的重视和支持,而且可以使谈判进入到更深入细致的问题,便于日后联盟的运作。三是签约、组建联盟。

第二阶段,是在联盟已开始运作的基础上,吸收各个著名旅游景点的酒店和度假村加盟,扩大联盟规模。一是寻找加盟对象。二是审查。三是评估资产,签订加盟合约。

组建后的各个加盟企业组成股东大会,再由股东大会选举董事会、监事会,董事会选聘总经理及其它部门经理。

在企业联盟建立后,影响联盟运作效率甚至关系到成败的最主要的因素就是信任和团结,而人事和财务又是其中最为直接的体现。

在人事安排方面,联盟的大部分员工都可以从外招聘,但与各分时度假地配套的服务人员,仍主要以从原度假地的员工中挑选为主,原因如下:一是便于管理;二是服务质量高;三是节减人工开支;四是目标统一。

关于财务方面,企业加入联盟最初按投入资产评估作股,之后可以定期在此基础上按其贡献(入住情况、客户满意情况等)增减股份。除了按股份分配股利外,还应根据情

况对经营良好的度假地进行奖励。

分时度假对国内的旅游企业来说,既是一个机遇也是一个挑战,甚至是威胁。一方面,如果国内企业抓住这个机会,不仅会从中国这个巨大的市场中获得迅速发展,而且能提升整个旅游行业的服务水平和管理能力,吸引更多的国内外游客,有效地参与国际竞争。另一方面,国内企业一旦没有抓住这个机会,就会因国外品牌企业占据这个市场,而加大生存危机。分时度假是一种长期的产品,这种长期性足够让国内外购买者对入住的酒店品牌产生偏好,在其他情况下(一般旅游、出差),消费者将会优先选择他们所熟悉的品牌。这样一来,国内企业不仅失去了分时度假市场,而且其他旅游产品也都会受到冲击。所以,通过股权式联盟方式迅速创建我国分时度假品牌企业,带动这个市场的快速发展,是当前旅游行业一项迫在眉睫的任务。当然,在建立联盟的过程中,还会遇到各种困难,还需要政府、金融界、学术界、各大旅游企业、房地产公司等各方面的大力支持。

参考文献:

1. 向永胜. 战略联盟与企业竞争优势探讨[J]. 重庆工商大学学报, 2003, 总第56期
2. 张瑾. 战略联盟的组织形式及其发展趋势[J]. 江苏商论, 2003(6)
3. 杨立娟, 阳希. 新经济新生活: 分时度假在中国[M]. 北京: 机械工业出版社, 2004
(作者单位: 厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

(责编: 贾伟)

(上接第21页)代以前,企业的扩张和巨大的规模被视为自然的和所希望的结果,但是如今,小型企业,至少是具有像小公司一样运作行为能力的企业被视为是理想的状况。许多公司正在将大型企业的优势与小型企业的特点结合在一起,他们正在寻求能更好地适应市场迅速变化的灵活性和反应性。但在某些产业,规模对企业的健康发展仍然是至关重要的,对许多参与全球性竞争的企业来说,规模经济和充足的资源都是必不可少的。

有学者认为对信息技术的投资与公司规模减小显著相关,但组织变革在信息技术投资后2至3年内才能表现出来。信息技术通过改变组织的成本结构,直接影响着组织的规模大小。应用交易费用理论系统地分析了信息技术对组织规模的影响,信息技术减少市场协作费用,导致企业向小公司转变,企业更多地采用市场机制协调部门的经济行为。其原因在于信息技术的应用,使得企业可以在整个Internet上搜索各种所需信息,比较价格,地理界限的限制被打破,交易双方信息不对称得到缓解,同时企业间的交易更透明,减少了企业之间活动的不确定性,提高了交易频率,降低了外部交易费用,因而导致组织规模的减小。然而,从企业生产运营的角度看,信息技术又会减少组织内部协调费用和生产费用,增加组织的规模。因为Internet技术和电子商务应用很大程度解决了公司内部信息流问题,信息技术有效地融合了组织设计方法和组织信息管理设计方法,可以有效地减少管理层次和中心环节,使得从底层到高层的信息传递时间缩短,企业运作效率提高,而且便于企业精简机构,进而减少了内部管理费用,导致组织规模扩大。

由此看来,信息技术对企业生产规模的影响是双重的,组织规模选择条件是组织管理费用和外部交易费用的总和最少。尽管事实上近来一些行业的合并形成了巨型公司,但是组织的平均规模正在缩小,这个结论同样可以解释随着信息技术的广泛应用,现代企业存在两种发展趋势共存的现象。一般来说,组织规模越大,组织中的分工就越多,组织横向的部门和垂直管理层也会越多,组织的行为规范程度也越高。同时,

组织规模的扩大还有可能导致分权程度的提高;而小规模的企业更依赖灵活的调整,采用松散的、有机的组织结构更为合适。

五、信息技术对企业文化的影响

组织文化是一个组织中所有成员所共享,并作为公理传承给组织新成员的一套价值观、信念、理解能力、行为准则和思维方式。信息技术不仅只解决技术环节的问题,还会对组织文化带来影响。管理过程和组织设计中的任何变化都会带来组织日常活动的变化,组织文化也必然随着信息技术的引入而发生变化。在大量应用先进信息技术进行管理活动的企业中,企业管理者的思想观念、行为方式、人员结构以及素质要求都发生了重大变化:首先,企业高层领导者的领导方式和工作风格必须适应新组织的要求,学会同新环境有效沟通。在新的组织中,信息将取代权威,而成为未来管理者的主要工具,掌握与运用信息的能力成为衡量一个管理者水平的基本标志,高层管理者不再是坐在金字塔顶层上发号施令,而是主要从事那些需要大量信息支持的战略规划和综合协调工作。中层管理人员的职责和行为方式也发生许多根本变革。在传统的组织结构中,整个中层管理层次既不作决策,也不起指导作用,他们的主要职能只是中转那些模糊而分散的信息。然而,先进的信息应用系统显然在进行信息处理及传递时更为有效,中层管理职能由此发生了很大分化,一些职能上升到组织的高层结构中去,而更多的职能则下移到了执行层次。中层管理人员必须迅速调整自己的知识结构和能力结构,比以往任何时候更富有弹性,才能胜任未来企业中的角色。所以说在企业信息化的过程中,组织成员的行为方式以及人员构成都发生了重大的转变,这将必然导致企业文化的变革。

六、结论

通过以上的分析,可以看出信息技术直接影响着企业组织结构的五个关联因素。因此,在企业组织设计的时候,必须把信息技术作为一个关键要素来考虑。

(作者单位:清华大学经济管理学院 北京 100084)

(责编: 贾伟)