



# 2019金城峰会 兰州大学管理学院系列研究报告

## 2019金城峰会 兰州大学管理学院系列研究报告

本系列研究报告是兰州大学管理学院依托学科优势倾力打造的服务甘肃经济社会发展的研究成果。

2019年度《甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展系列报告》具体内容如下：

1. 《基于政务信息公开的甘肃省州市政府绩效评价报告：2019》
2. 《甘肃省地方政府财政预算治理能力评价报告》
3. 《甘肃省绿色发展指数报告》
4. 《西部地区县级政府治理能力状况报告——基于政府履行法定职能的调查分析》
5. 《新时代甘肃文化旅游产业创新发展研究》
6. 《甘肃省基层公共文化服务自主供给研究》
7. 《“一带一路”甘肃枢纽制高点建设研究报告》
8. 《甘肃中小房地产企业的绿色发展之路：管理问题、转型出路与战略对策》
9. 《甘肃农村基层治理研究》

主办单位：兰州大学

承办单位：兰州大学管理学院 兰州大学企业创新研究中心

协办单位：兰州大学中国政府绩效管理研究中心 甘肃大地湾文化传播有限公司

地址：甘肃省兰州市天水南路222号兰州大学管理学院

电话（传真）：0931-8910402

电子邮箱：glxy@lzu.edu.cn

互联网址：http://ms.lzu.edu.cn

# 新时代甘肃文化旅游 产业创新发展研究

兰州大学管理学院

2019年12月



## 兰州大学管理学院简介

兰州大学管理学院学科的历史可以追溯到1939年国立甘肃学院时期设立的银行会计专修班。2004年2月，学校批准成立兰州大学管理学院。学院专业设置涵盖了公共管理、工商管理2个一级学科。现有公共管理博士学位授权一级学科和工商管理博士学位授权一级学科，自主设置了政府绩效管理博士学位授权二级学科；有公共管理博士后科研流动站；公共管理、工商管理是甘肃省重点学科和甘肃省优势学科。在第四轮学科评估中，公共管理获评B+档（学科前10%~20%），工商管理获评B档（学科前20%~30%）。有工商管理硕士(MBA, 含高级管理人员工商管理硕士(EMBA)和国际工商管理硕士(IMBA))、公共管理硕士(MPA)、会计硕士(MPAcc)专业学位授权类型，MBA教育已形成了自身的优势和特点，成为中国最具影响力和品牌效应的MBA项目之一。在诺贝尔经济学奖获得者蒙代尔教授领导的《世界经理人》杂志评选中连续11年进入“中国最具影响力MBA排行榜”前10名。MPA项目在全国第二批MPA试办院校的教学合格评估中位居第3名。学院设有甘肃省管理学基础科学研究与教学本科生人才培养基地，有行政管理、会计学(含ACCA方向班)、市场营销、人力资源管理、信息管理与信息系统等5个本科专业，其中行政管理专业为教育部高等学校特色专业建设点，人力资源管理专业是甘肃省高等学校特色专业。

根据综合、交叉、弹性、开放的原则，学院成立了战略与组织管理研究所、危机信息管理研究所、运营与财务管理研究所、服务管理研究所、可持续发展与环境管理研究所；兰州大学中国政府绩效管理研究中心是中国行政管理学会与兰州大学共建的研究基地，是甘肃省高校人文社会科学重点研究基地，中心也入选了中国智库索引(CITTI)来源智库，中心已建设成为集中国政府绩效评价、学术研究、人才培养和咨询服务为一体的多功能学术机构。现有兰州大学企业创新研究中心、兰州大学应急管理研究中心、兰州大学绿色管理研究中心、兰州大学医院管理研究中心、兰州大学华夏文化资源数据开发与管理研究中心、兰州大学管理科学研究院(深圳)等6个校级研究机构。

建院以来，兰州大学管理学院积极吸引高层次人才来学院工作，现已建成一支专职与兼职、固定与流动相结合的知识结构、年龄结构、学历结构和学缘结构合理的教师队伍，为建设一流学院奠定了师资基础。

兰州大学管理学院秉承兰州大学“做西部文章，创一流大学”的办学理念，通过“人才强院、国际化和学院文化促进发展”三大战略的组织实施，正在快速向“高度开放、研究支持、国内一流、国际知名的综合型管理学院”的目标迈进。

兰州大学管理学院院训是“学习管理就是学习成功”。

## 金城峰会简介

“金城峰会”由兰州大学管理学院发起，是专注并探讨甘肃省经济发展和企业成长的高端交流平台，旨在促进大学、企业、政府和社会各界的积极合作，汇集各方智，探讨甘肃发展的重大问题。

峰会每年确定一个主题，于12月中旬举办，由企业家、政府官员、著名学者、社会名流、商会领袖共同参与，并根据需要不定期地设置分论坛，邀请相关领域高端人才就某一主题进行探讨交流。同时，为了进一步提升服务地方经济社会发展的水平和能力，为甘肃发展提供智力支持，兰州大学管理学院将在深入分析甘肃经济社会发展现状及未来基础上发布年度系列研究报告。

“金城峰会”已举办五届，成为甘肃省集政府、企业、大学、社会于一体的“高端平台、高端智慧、高端成果、引领潮流、把握未来”的年度盛会和服务甘肃经济社会发展的品牌项目。

2019年“金城峰会”主题确定为“甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展”。峰会将深入探讨甘肃十大绿色生态产业与黄河流域高质量发展的相关议题，为打造美丽中国建设和绿色发展的“甘肃样本”建言献策，帮助甘肃加快绿色发展崛起进程，为黄河流域生态环境保护、综合治理做出应有的贡献。



兰州大学管理学院



2019金城峰会



扫描阅读金城峰会  
系列报告

# 2019 金城峰会

## 兰州大学管理学院系列研究报告

# 新时代甘肃文化旅游 产业创新发展研究

项目负责人：郭晓东

成项目组员：郝 晨、刘小虎、赵清杰、晏 文、温 馨

联 系 人：郭晓东

联系电话：13893645087

电子邮箱：gxd@lzu.edu.cn

地 址：甘肃省兰州市天水南路 222 号兰州大学管理学院

声明：本系列研究报告版权归兰州大学管理学院所有。未获得兰州大学管理学院书面授权，任何人不得对本系列研究报告进行任何形式的发布、复制。本系列报告基于兰州大学管理学院项目研究团队认为可信的公开资料，但我们对这些信息的准确性和完整性均不作任何保证，也不承担任何外部机构或个人因使用本系列研究报告而产生的任何责任。



## 摘要

习近平总书记在 2013 年初视察甘肃时明确强调，“要大力发展服务业，特别是现代服务业，充分用好区位优势，积极发展旅游业和劳动密集型服务业，努力把服务业培育成支柱产业”。2019 年 8 月，习总书记在甘肃酒泉、嘉峪关、张掖、武威、兰州等地考察调研期间，就历史文化资源、生态环境保护等做出重要指示，为新时代甘肃提升产业发展水平，加强生态文明建设，促进文化旅游产业加快发展和科学发展指明了前进方向。

本报告系统梳理和分析了新世纪以来我国旅游产业发展及旅游商业模式的重大变革，并从旅游企业的创新发展特征、旅游集团发展的基本理论、旅游集团成长的驱动因素以及旅游集团发展的典型案例等方面，全面分析了新时代我国旅游企业集团的创新发展趋向与基本特征。基于上述分析，报告对甘肃省旅游产业及旅游集团的发展现状进行了系统深入的分析，认为甘肃文化旅游产业发展仍存在基础设施落后、产业链条较短、市场主体弱小以及旅游集团发展严重滞后、旅游企业要素整合能力不强、涉旅业务狭窄单一，国际化、网络化、集约化、品牌化发展水平较低，管理创新和产业融合功能不足等突出问题。在此基础上，报告提出了以组建甘肃旅游集团为抓手，加快省域旅游资源的有机整合和旅游要素的优化配置，促进文化旅游产品创新、文旅新业态发展和传统旅游企业转型升级，构建甘肃文化旅游全产业链生态产业体系等促进新时代甘肃文化旅游产业创新发展的基本思路与对策。



# 目 录

一、新世纪以来我国旅游产业的重大变革 .....	1
(一) 旅游产业的开放和共享特征日益明显 .....	1
(二) 在线旅游企业蓬勃发展 .....	2
(三) 游客“散客化”驱动全域旅游快速发展 .....	2
(四) 旅游商业领域不断扩大 .....	4
(五) 旅游商业模式产生重大变革 .....	5
二、新时代我国旅游企业集团的创新发展 .....	7
(一) 旅游企业的创新发展 .....	7
1. 旅游需求变化推动旅游内容创新 .....	7
2. 消费需求升级推动旅游行业发展变革 .....	8
3. 资源整合促进旅游企业不断创新发展 .....	12
4. 旅游内容创造成为新的发展方向 .....	12
(二) 旅游集团发展的理论分析 .....	13
1. 企业集团的特征与类型 .....	13
2. 企业的管理体制与法律关系 .....	16
3. 企业集团发展的相关理论 .....	16
4. 旅游企业集团的基本特征 .....	18
5. 旅游企业集团化的经营思想 .....	19
(三) 旅游集团成长的驱动因素分析 .....	20
1. 技术因素 .....	21
2. 资本因素 .....	22
3. 市场因素 .....	26
4. 政策因素 .....	27
(四) 旅游集团发展的典型案例 .....	29
1. 万达集团的跨界转型 .....	29
2. 途家网的共享模式 .....	35

(五) 我国旅游企业集团的成长趋势.....	39
<b>三、甘肃省旅游产业及旅游集团发展现状分析 .....</b>	<b>41</b>
(一) 甘肃省旅游产业发展现状.....	42
1. 总体发展特征 .....	42
2. 国内旅游市场现状 .....	44
3. 入境旅游市场现状 .....	45
(二) 甘肃旅游产业发展面临和存在的问题.....	47
(三) 甘肃省旅游集团发展现状分析.....	48
<b>四、新时代甘肃文化旅游产业创新发展 .....</b>	<b>51</b>
(一) 推动旅游管理体制变革，加快政策制度创新.....	52
(二) 以战略性思维全面融入互联网时代的发展.....	53
(三) 构建开放多元的社会旅游协作体系.....	54
(四) 加强旅游基础设施建设，提高智慧旅游发展水平 .....	54
(五) 积极培育旅游市场主体，加快组建省级旅游集团.....	55



## 一、新世纪以来我国旅游产业的重大变革

旅游业是当今世界发展最快、综合性和带动力最强的朝阳产业。其关联产业达 110 多个，对餐饮、住宿、民航、铁路客运的贡献率都超过了 80%。新世纪以来，我国旅游产业的发展环境面临重大变革。经济全球化进程的进一步加快、知识经济的兴起、科学技术的革新、旅游产业的繁荣、市场环境的变化等因素和背景，对中国旅游企业的可持续发展提出了巨大挑战并产生了广泛而深刻的影响。

近年来，在国民快速增长且不断变化的旅游休闲需求的推动下，我国旅游业逆势上扬，成为经济发展的一大亮点，旅游已成为拉动经济增长最为现实和最具潜力的消费热点。据国家旅游局综合判断，“十三五”时期，旅游业发展呈现消费大众化、需求品质化、发展全域化、产业现代化、竞争国际化五大趋势，正迎来新一轮发展黄金期，旅游业发展已上升为国家战略。为进一步优化旅游发展环境，国家先后出台了一系列推动中国旅游业持续健康发展和转型升级的重要举措。国务院颁布了《关于进一步促进旅游投资与消费的若干意见》，为旅游市场主体的市场化运作奠定了更加优化的环境基础。

我国旅游产业的新近变化及主要特征主要表现在以下几个方面：

### （一）旅游产业的开放和共享特征日益明显

过去的旅游是一个封闭的世界，与日常生活是隔离的；现在的旅游则是一个融入了老百姓常态化生活的开放体系，旅游消费已经成为国民大众的日常生活选项。无论从消费主体、消费形式、市场主体、产业内容还是监管主体看，旅游业正在步入一个市场主体日趋多元、市场环境更加开放的新时期，旅游产业原来清晰的边界被逐渐打破，旅游产业的开放和共享特征日益明显。宏观数据和微观的消费动向都在清楚地表明，在旅游住宿、旅游交通、旅游娱乐和旅游购物等领域，几乎所有冠以“旅游”的商业形态都在一边瓦解，一边重构。地产、煤炭、农业、水电、保险、银行等传统行业巨头纷纷介入旅游产业发展，将旅游业作为企业转型发展的重要领域。包括公共财政、国家资本和社会资本在内的多元投资主体对旅游基础设施、重点项目、新型业态加大了投资和并购重组的力度，逐步造就了

一批来自不同商业领域、充满市场活力和竞争力的旅游集团，旅游集团的战略成长正面临全新的创新空间。2018年，中国前20强旅游集团企业的交易额已达到1.53万亿元，比2017年增加4000亿元。中国旅游集团企业从2万余家旅游景区、2万多家旅行社、30万家住宿机构和数百万家涉旅企业中脱颖而出，成为举足轻重的国家旅游业第一方阵。

## （二）在线旅游企业蓬勃发展

伴随信息技术的快速发展，近年来我国在线旅游企业发展迅猛，在线旅游交易额逐年攀升。以携程旅行网为代表，去哪儿、途牛、同程、马蜂窝、途家等一大批在线旅游企业，为游客提供行前、行中、行后的信息、产品和服务。越来越多的旅游消费者通过OTA（Online Travel Agency，在线旅行社）或专业预定平台预定旅游目的地的景区门票、酒店、租车、导游等服务，在线旅游交易额已连续四年超越传统旅游业态和企业，已成为满足旅游者需求、推动中国旅游发展的主力军。

互联网/移动互联网以及云计算、物联网等新技术的发展及其在旅游业的广泛应用，不仅促进了旅游者对各类旅游信息的智能感知和方便利用，提升旅游者的旅游体验，而且推动了旅游管理、旅游服务和旅游营销的智能化，推动智慧旅游快速发展。作为中国最大的旅游集团，携程旅游连续数年位列中国旅游企业实力榜首，每年服务数亿计的中国国内和出境旅游者，客户端累计下载超过30亿。携程可为消费者提供全球最为全面的产品线，一站式解决需求，24小时不间断服务，并提供包括旅游六重保障、跟团游钻级新标准、先行赔付制度、旅行SOS等在内的多重保障计划。在线旅游还通过门店的新零售模式，改变线下市场，携程旅游门店规模已超过6000家。

## （三）游客“散客化”驱动全域旅游快速发展

互联网和移动互联网在旅游业的广泛应用，使游客的自主、自助旅行成为可能。旅行经验的丰富和个性化需求的增长促使越来越多的游客选择自由出行。种种现象表明，散客化时代已经全面到来。2014年以来，国内散客所占比重已超

过 96%。散客模式下的浸润式体验，使得目的地生活的每一个场景开始由市民和游客共享，广泛涉及目的地生活的方方面面，从社区生活、公共交通、超市菜场、文化演艺到景区景点，旅游目的地以毫无遮拦的姿态向游客全面开放，全域旅游快速发展。

从 2012-2018 年旅游行业数据来看，全国旅游收入保持着两位数稳定增长。2014 年全国旅游收入达 3.73 万亿元，同比增长 26.4%。近年来，随着政府大力发展全域旅游、冰雪旅游等，2015-2018 年中国旅游业收入增速不断提高。2018 年国内旅游人数达 55.4 亿人次，收入约 5.13 万亿元，同比分别增长 10.76% 和 12.3%；入境旅游人数预计达 1.4 亿人次，收入约 1270 亿美元，同比分别增长 0.5% 和 3%；中国公民出境旅游人数达 1.48 亿人次，同比增长 13.5%；预计实现旅游总收入 5.99 万亿元，同比增长 10.9%。

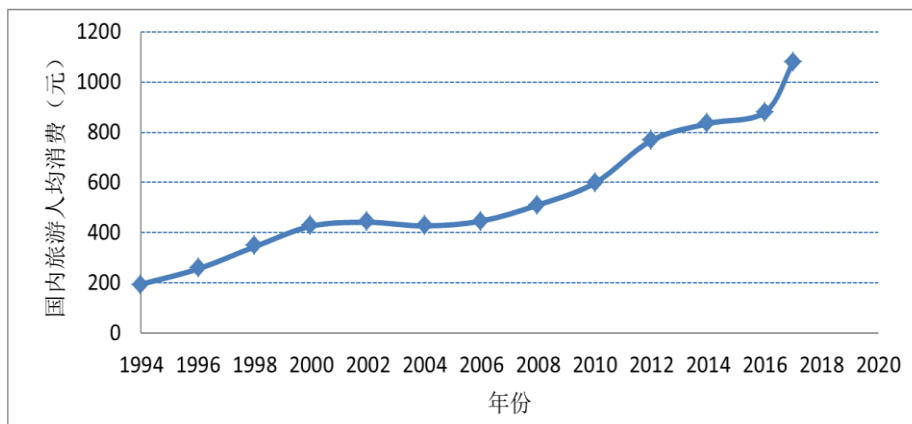


图 1-1 国内旅游人均消费变化趋势

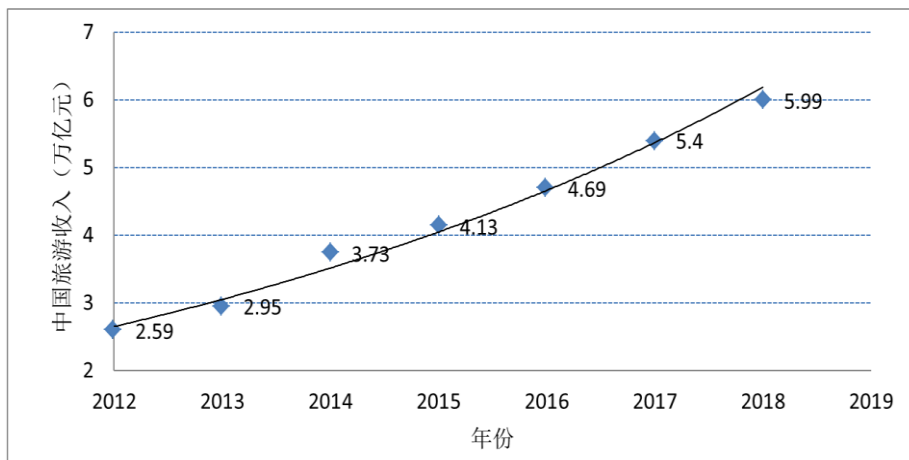


图 1-2 2012-2018 年中国旅游收入变化趋势

#### （四）旅游商业领域不断扩大

旅游业性质的变化，互联网和移动互联网技术的广泛应用，散客化时代游客消费行为的变化，共同推动旅游业内涵和外延的扩展，旅游的商业范畴也不断扩大，正由传统的旅游行业要素向广义扩展的旅游商业要素转变。具体表现在：①酒店业由相对单一的星级酒店，发展到囊括乡村酒店、星级酒店、精品酒店、经济型酒店、中档酒店、汽车旅馆、房车和在线度假公寓的多元化旅游住宿业；②游客对个性化、便利化、丰富化产品的追求，已对传统旅行社固化和批量化的旅游产品供给模式提出了全面挑战，以新技术为支撑的在线旅游服务企业，推动旅游服务提供商从旅行社向旅行服务企业转变。为游客提供签证、机票、酒店、景区门票等单项旅游产品订购和旅游线路订购 OTA，为游客提供机票、酒店价格比较的比价平台，为游客提供目的地综合服务评价的旅游社区，为游客提供导游和汽车租赁服务的在线旅游企业等，极大丰富和拓展了旅行服务业的范畴，已远远跨越了传统旅游社的业务边界和商业模式；③旅游景区多元化、层次化趋势日益显著。伴随出行方式的变化，旅游者对景区的需求也正在发生改变，对休闲、度假和专项旅游等新类别景区或非景区的需求日益旺盛。华侨城、海昌、长隆等中国特色主题公园越来越受到年轻游客的欢迎，乌镇、丽江等休闲度假景区的旅游吸引力不断增强，北京 798、成都东区音乐公园、大连 15 库等开放式文化创意地备受游客青睐，旅游综合体、无景点旅游等也日益成为游客旅行的热点。旅游景区的发展已日益超出传统范畴，步入更大范围的旅游休闲度假领域；④从传统旅游交通到多主体、多层次的交通体系。在传统飞机、火车、汽车等交通工具的基础上，高铁、动车的出现为更多游客的远距离出行带来便利。与此同时，满足游客异地自驾的租车服务快速壮大，以神州租车、一嗨租车为代表的租车企业的出现适应了散客资助旅游需求，成为自助游游客常用的旅游交通方式；⑤从旅游购物店到形式多样的商业购物体系。与团队旅游时期封闭、价高、质次的旅游定点购物店相比，散客化的发展使得市民和游客共享的生活空间逐渐成为常态，游客散落于城市的每一个角落，和当地居民共享城市的大众购物之地，超市、商场、购物街区等都成为游客在目的地的购物场所；⑥从定点餐厅到目的地餐饮体系。随着旅行方式的多样化发展，旅游目的地的餐饮接待体系日益开放和完善，

不同价位、不同口味、不同风格的餐厅为游客就餐提供了多样化选择，大众点评网等点评类网站的发展，为游客异地就餐提供了可资参考的一手资讯，形成了涵盖地方普通餐馆、星级酒店餐饮、定点餐馆的目的地餐饮接待体系。同时，互联网技术的广泛应用，催生出预订、点菜、外卖等不同形式的在线餐饮形式，进一步丰富了餐饮类型，开拓了互联网餐饮新业态。

## （五）旅游商业模式产生重大变革

查尔斯·里德比特（Charles Leadbeater）在《我们思考》一书中提到：“在 20 世纪，人们的高度消费行为源自于信用卡、广告和物品的归属权；在 21 世纪，协同消费将大行其道，人们的消费行为取决于信任、社会群体、人们所能为社会提供的资源及分享的方式。”共享经济的浪潮正扑面而来。在美国，以 Uber、Airbnb、Freecycle、U 一 Exchange、SharedEarth、Zipcar 等为代表的共享经济企业正在改变人们的出行、居住、消费等生活习惯，推动新商业形态的出现和社会经济的发展。在中国，阿里巴巴、途家、滴滴打车等共享型企业正步入快速发展时期。携程、海航、中青旅、港中旅、国旅等众多旅游企业正通过平台、资金、技术、人才等多种方式，构建多元共享的生态圈，分享成果和数据，为更多的小微企业和旅游者提供更加便捷、周到的产品和服务。

互联网时代的到来，正逐步改变工业时代的旧体系，驱动人类以合作创造新文化、新制度、新平台。企业将在互联网开放、共享特质的引领下，由控制资源转向构建开放平台，推进人人参与，学会相互依靠，实现经验、资源、信息分享下的企业发展开放。分享、合作、共赢将成为全社会的价值主张，新的旅游商业环境、新的商业伦理也将重构。互联网时代的旅游商业，将更加注重企业间的合作、共享。将从过去重视产业链的构建转向以共赢为核心的旅游生态圈的建设。人人参与在网络社会聚变成巨大的市场力量，无数个体或企业的参与使得散落于不同城市不同角落的闲置资产、产品、服务与个性化需求一一对接，形成了庞大的市场规模，从而产生出一种新的商业现象。在开放和共享的环境下，旅游企业借助互联网技术进行了卓有成效的创新实践，形成了消费者经验分享模式（如蚂蜂窝、穷游网、大众点评网等）、所有者资源分享模式（如滴滴打车、途家网等）、企业信息分享模式（如携程、欣欣旅游、去哪儿等）几种基于分享旅游商业模式。



## 二、新时代我国旅游企业集团的创新发展

近年来，我国旅游业对 GDP 的贡献额持续增长，对经济增长的拉动作用日益显著，旅游综合效应更加凸显。同时，中国国际旅游影响力不断提升。中国出境旅游人次和旅游消费均稳居全球第一，入境旅游人数排名全球第四，无论是出境旅游人数、旅游消费，还是入境旅游人数、旅游收入，均保持正向增长的趋势，中国在世界旅游舞台的地位正在由参与者变为主导者。

在将旅游业建设成为国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业战略目标的指引下，大力推进旅游企业集团成长，将是我国打造旅游产业升级版的基本路径和必然选择。宏观数据和微观的消费动向都在清楚地表明，在一个开放和共享的时代，旅游市场主体，特别是旅游集团的战略成长正面临全新的创新空间。正是得益于开放和共享方面的发展机遇，中国旅游业逐步造就了一批来自不同商业领域、充满市场活力和竞争力的旅游集团，成为我国从旅游大国向旅游强国转变的关键支撑。

### （一）旅游企业的创新发展

#### 1. 旅游需求变化推动旅游内容创新

目前，我国旅游市场消费正经历着重大变革。消费需求持续增长，消费结构不断升级，客观要求旅游供给方必须及时反应，加速内容、产品和服务的创新。

（1）旅游消费需求变化推动旅游产业不断升级。随着我国居民收入水平的持续提高，城乡居民的消费水平也随之提升，居民对消费内容、消费质量和消费环境提出了更高要求。从总的趋势看，我国居民的消费正从追求数量转向追求品质、从需求有形的物质产品向需求多样的服务消费、从模仿从众性消费向个性化消费转变。旅游消费是居民生活消费的一部分，并随居民消费的变化而同步升级，如从观光旅游向休闲、度假旅游转变，从追求热点景区向个性多元化旅游目的地转变，从到此一游到深度旅游转变，旅游消费全面升级。在传统旅游目的地之外，越来越多的旅游地凭借新的产品和内容成为旅游消费者的新宠，“避热趋冷”正成为游客旅游目的地选择的新特征。旅游消费的变化，要求旅游目的地

和旅游企业必须围绕旅游消费需求和趋势，优化旅游产业结构，以新的内容、新的产品和新的服务最大限度地满足市场需求。

(2) 旅游产品和服务不断创新。目前，以 80 后、90 后和中产阶级为代表的新消费人群已成为市场消费的主体，他们更关注健康和自我发展，更注重精神层面的消费，旅行、文化、体育、教育等以自我发展提升为表征的消费在生活消费中的地位不断提升。将个人爱好、自我发展与旅游相结合而产生的文化旅游、体育旅游、教育旅游等旅游业态快速发展。2016 年，全国国内游客 44.4 亿人次，全国观影人次 13.8 亿，电音用户规模已经达到 1.97 亿，全国共举办马拉松及相关运动赛事 328 场，国内游学人数达 260 万人次。围绕观赛、参赛、大众体育运动而开发的体育旅游产品越来越受年轻人的偏爱。斯巴达跑、马拉松、滑雪等群众参与性体育活动以及与之相伴的体育旅游快速发展。嘻哈、电子、摇滚音乐成为年轻人的新宠，迷笛音乐节、INtro 电子音乐节、草莓音乐节等以音乐为主题的旅游节庆活动为年轻人所喜爱。针对各层级学生的研学旅游和针对个人发展需要的文化主题旅游开始出现。年轻群体对自我个性的彰显和自我发展的追求推动了定制旅游服务的发展，以定制游为主要产品的新兴企业开始蓬勃发展。

随着旅游市场消费主体的变化，旅游消费理念也随之改变，从过去的炫耀性、从众性、低品质、浅层次消费向环保健康、个性化、时尚化、高品质、体验性消费转变。旅游消费正经历从购买千篇一律的大众化旅游产品和服务到购买彰显个性的多样化旅游产品和服务的变革。到此一游、热门景点、标志性景点等传统消费者所在意的大众消费热点已经为新消费群体所抛弃，更多小众的旅游目的地、旅游吸引物开始出现，并为新消费群体所热捧。消费者看重产品的形象价值、文化价值、品位价值和消费群属性价值，希望能够通过成为商品的拥有者、使用者来体现个人的自我价值和群体归属，获得满足感。同时，旅游者正由旅游中的被动旁观向主动参与转变，更关注旅游活动中体验的深度和丰富度，更在意旅游内容的可体验、可参与程度及丰富度，更强调从旅游中收获快乐与成长。如斯巴达跑所代表的勇敢、坚强和时尚，自驾游所传递的自由、自在和洒脱，文化主题游所体现的专业、精到和深入，南北极游所透露的高端、独特和稀缺等，都带有鲜明的个性标签。

## 2. 消费需求升级推动旅游行业发展变革



消费需求的升级推动旅游供给侧的创新和变革，内容创造正成为当下旅游供给变革的重要方向。原创 IP (知识产权)是新内容产生的重要来源。旅游企业想拥有独具竞争力的旅游产品，需要走自主研发创新的路子，拥有更多的可以商业转化的知识产权，即旅游 IP，并围绕 IP 打造旅游产业链，形成 IP 系列产品。IP 的打造过程，也是企业不断将 IP 品牌化的过程。除了迪士尼，国内的旅游企业也越来越重视 IP 的培育和品牌的打造，以构建企业独有的竞争力。除景区业外，住宿业、旅行服务业也依托创新，不断推出新的品牌，打造企业新的 IP。如中国旅游集团的“睿景”品牌，锦江集团的“康铂”品牌，首旅集团的“首旅寒舍”，开元旅业集团的“芳草地”品牌，景域集团的“帐篷客”品牌，中国青年旅集团的“耀悦”品牌等，无不是针对市场需求变化，进行内容创造和品牌发展的结果。

(1) 旅游住宿业品质的提升和多元化发展。星级饭店是中国旅游业的核心组成部分。在星级饭店发展之初，以其稀缺性、规范性、独特性成为当时旅游者住宿的首选。中国的星级饭店随着旅游市场的扩大快速发展，从 1989 年的首批 22 家星级饭店，到 2016 年的 11685 家星级饭店，星级饭店的发展经历了初期的快速增长、中期的增速放缓、目前的负增长的过程。随着旅游住宿供给主体的日益多元和市场竞争的日趋激烈，星级饭店的营收开始下滑。2016 年，全国 9861 家星级酒店的净利润仅为 4.71 亿元。同时，星级饭店的出租率也有所下降。在多供给主体的冲击之下，星级酒店发展正在从初期的数量增长向质量提升转变，急需通过盘活存量、空间价值的叠加、产品和服务的创新来为企业发展寻找新的增长空间。

旅游者住宿需求的日益多样化，推动旅游住宿行业日趋多元，经济型酒店、中档酒店、民宿、在线短租等多种住宿形式开始出现，旅游住宿构成日益丰富。2000 年，全国旅游饭店中星级饭店占比为 57.5%，星级饭店营业收入占旅游饭店总营收的 70%。到 2016 年，全国共有各类住宿设施 422458 家，客房 1531 万间，而星级饭店客房占比已下降至 10%，住宿市场多元化发展趋向日益明显。在新的消费时代和市场竞争背景下，星级饭店产品同质化现象正成为制约其发展的根本原因。品牌连锁酒店经过十余年的快速发展之后，也步入了入住率和房价双下滑的发展阶段。1997 年以来，锦江之星如家等经济型酒店的发展，开启了经济型酒店发展的篇章，经济型酒店进入快速发展期，2005 年增长率达 214%。到 2016

年,我国的经济型酒店数量已达 19732 家。随着居民收入的提升和旅游经验的丰富,旅游者对住宿有了更加多元的要求,价格不再是旅游者单纯追求的目标,越来越多的人开始关注住宿的品质、个性化的体验和居住的舒适性,民宿、分享住宿等非标住宿开始出现,为满足旅游者个性化住宿需求提供了便利。2011 年途家网和蚂蚁短租上线,开启了在线短租发展的新篇章。在线短租业开始快速发展,并获得资本的高度关注,如途家网成立后,完成了 6 轮融资,融资金额超 50 亿元。据不完全统计,2012-2016 年,在线短租行业融资次数共 28 笔,B 轮及以上融资占 30%,且市场仍处于成长阶段。据艾瑞统计数据,2016 年中国在线短租市场交易规模达到 87.8 亿元,同比增长 106.1%。从 2012 年在线短租开始发展,到 2016 年市场交易额达 87.8 亿元,在线短租业整体保持了高速增长。2012 年,以裸心谷为代表的民宿迅速走红,莫干山民宿成为中国民宿发展的典型代表,具有较高品质的民宿开始走入消费者视野,中国的民宿也从初期的农家乐升级为具有较高品质、具有优美环境、具有一定文化品位的精品民宿阶段,部分地方的精品民宿房价甚至超过五星级酒店。越来越多的民宿在市场竞争的大潮下,通过增加服务提升民宿的综合度假功能,提供除住宿以外的特色参与、购物、娱乐、游憩、艺术活动、参与式体验活动等。

(2) 旅行服务业的内容和服务不断创新。经过几十年的发展,中国的旅行社业早已步入了成熟期。从旅行社的增长率看,从 2001 年的 17.11%到 2016 年的 1.15%,旅行社增速下滑,市场已经趋于饱和。同时,越来越多的游客开始选择自主出行,散客比例高达 96%。OTA 企业的出现,加剧了旅行社行业的竞争。旅行社数量的过饱和,导致市场竞争加剧,全国旅行社企业的净利润不断下滑。2015 年,全国旅行社净利润仅为 21.88 亿元,比上年下降 34.14%。同年,携程的净利润已达 25 亿元,以一家企业净利润比肩全国两万多家旅行社净利润。散客化的发展、市场需求的变化以及市场竞争的激烈,要求旅行社企业在新的消费时代,必须要摆脱价格竞争的恶性循环,依托旅行社所独有的人力资源、软性服务和经验,探寻新的产品、新的服务,挖掘企业优势能力,重塑企业竞争力。

进入新世纪以来,国内 OTA 企业迅猛发展。1999 年,携程成立并以旅游资讯和社区为主要内容。2001 年,携程明确了要做领先的旅行电子商务网站、宾馆分销商和商旅服务公司,OTA 企业的发展开始步入正轨。此后,同程、景域、

途牛、马蜂窝等一批以在线旅行服务为主要内容的企业开始出现，并成长为在线旅行服务市场的中坚力量。新美大、飞猪等后来者依托原有市场和平台基础，快速成长为旅行服务市场的核心企业。随着在线旅行服务企业的快速增长，互联网和移动互联网的广泛应用，旅游在线交易额不断攀升。到 2016 年，全国在线旅游市场交易额达到 5903.6 亿元，在线旅游交易一直保持两位数的高速增长，个别年份增速甚至达到 53.7% (2010 年)。

(3) 传统旅游景区面临多元化泛景区业的挑战。2016 年，全国 A 级景区总数为 9824 家，景区接待人数依然保持较高速增长。承载着广大游客观光需求的广大景区，依然保持了稳定的增长。但在游客由团队转向散客、由观光转向休闲度假的新消费时代，传统旅游景区面临旅游综合体、旅游特色小镇、旅游度假区、城市街区等更加多元的泛旅游景区的竞争。传统景区要在已有资源的基础之上，借助创意、科技等手段对已有产品、服务进行再造，增强景区的休闲、娱乐、度假功能，提升景区的服务水平，为游客提供更高品质的旅游体验。

从景区类上市企业看，传统资源型景区发展放缓，内容创造类和产品创新类景区发展加快。2016 年，国内景区类 17 家上市企业总营收 148.14 亿元，净利润 20.85 亿元。营收出现下滑的包括张家界、峨眉山 A、西藏旅游、桂林旅游、丽江旅游等，主要为传统资源类景区。营收增速最高的北部湾旅高达 152.5%，其次是宋城演艺(56%)、国旅联合(32.8%)、海昌海洋公园(13.3%)和九华旅游(13.3%)。从营收增长较高的几家企业看，主要为技术和内容、产品创新推动型企业。如北部湾旅借助大数据和智能技术，加速与自有旅游产品的融合，并成为其营收增长的重要来源。宋城演艺和海昌海洋公园都是以 IP、内容创造为核心资源的景区，尤其是宋城演艺，2016 年营业收入 26.44 亿元，净利润 9 亿元。国旅联合和九华旅游，前者加大在文化体育方面的布局，加大在文化、体育、娱乐以及直播等方面的投资；后者则通过酒店+拓展业务及业务板块的品质提升行动，推动产品和服务创新，加速企业的转型升级。

伴随新的旅游消费主体的成长，功能综合型旅游产品开始出现并成为旅游消费市场的新宠。其中承载了当地生活方式、具有综合功能和多产业融合的旅游综合体得到快速发展。截至 2017 年 3 月，全国共有投资额 10 亿元以上的旅游综合体 1371 个。2016 年，住建部公布了中国第一批特色小镇名录，特色小镇建设得

到快速发展。但无论是传统旅游景区，还是新兴的旅游综合体、特色小镇、田园综合体等，在新的消费时代，都需要用内容填充形式，用产品满足需求，用特色构建壁垒，用品质提升体验，用服务镌刻回忆，只有将泛旅游景区装上优质内容和关联产业，旅游景区才能持续和健康发展。

### 3.资源整合促进旅游企业不断创新发展

互联网和移动互联网在旅游业的广泛应用，促使在线业务成为旅游企业的发展重心。当前，旅游企业的发展正面临新的转型，无论是市场需求的持续升级，还是市场竞争的日趋激烈，都要求旅游企业要进行持续创新并及时做出反应。

大型旅游集团作为旅游市场主体的中坚力量，也是行业发展的引领者，在以资本、渠道、资源促发展的道路渐窄的背景下，旅游集团的发展正回归生活、内容、品牌、产品和服务本身。近年来，旅游集团间的投资、收购、合并等异常活跃。如美团与大众点评合并、携程与去哪儿合并、港中旅与国旅合并，港中旅收购 Kew Green Hotels (KGH)，锦江收购卢浮酒店集团、铂涛酒店和维也纳酒店，增持雅高酒店集团股份，首旅收购如家，岭南收购花园酒店和中国大饭店，携程收购 Make My Trip 和天巡网，开元收购荷兰埃因霍温市的假日酒店，途家收购蚂蚁短租等。对于新纳入的企业，如何更好地发挥其与集团已有资产间的协同效应，让其资本价值得到最大发挥，是旅游集团资本运作的重点。以新品牌整合双方优势资源，是旅游集团盘活投资并购资产的重要路径之一。海航旅业是国内综合性的旅游集团，依托母公司海航集团，已构建了航空、酒店、旅行社、金融、零售、景区等全产业链的业务体系。海航推出的嗨途(HiApp)产品，尝试以嗨途整合海航旗下所有资源，围绕航空客人的出行，提供多角度、多方位、全过程的关联服务，以此提升游客的出行体验，同时也实现海航资源的最有效利用。近几年，内容创造类企业开始出现，并凭借其精准的定位，高品质的内容生产，形成了良好的盈利模式。比如喜马拉雅、李翔商业内参、IP 等。Facebook、谷歌、亚马逊和 Netflix 等科技企业均开始向影视视频内容的数字化方向发展。国内的腾讯、百度等互联网企业也纷纷进军内容领域，自制流量剧，打造独有内容。

### 4.旅游内容创造成为新的发展方向

新生代消费者对于个性化产品的追求、基于移动终端的碎片化学习时间的增

加,以及对自我发展的重视推动了高品质内容产品的发展,优质内容尤其是优质原创内容成为消费者所偏爱的重点,并演化出内容付费这一新的模式。2003年,起点中文网开始做内容付费。此后,音乐平台、小说、影视剧、视频、专业知识等领域均出现内容付费。其中知识付费在近年快速发展,并形成了以“喜马拉雅”为代表的音频分享平台,优质内容正在成为新的流量入口,并以此为基础进行多元化的商业模式创新和价值变现。

以马蜂窝、穷游网为代表,游客鲜活的游记、旅游社区提供的锦囊、路书、攻略,游客互助的问答等一直是旅游社区吸引并留住游客的法宝。数量众多的游记需要耗费游客大量时间去阅读,同时还需要在众多游记中寻找对自己有用和真实有效的信息,对游客而言这是一项耗时长久的事情,内容付费的出现可以为游客提供更加精准、有效的旅游目的地信息,从而提高游客的时间效益。2017年,穷游网开始试水内容付费,对攻略游记内容和部分专题文章进行付费阅读。OTA企业在内容领域的探索也不断深入,在原有目的地攻略的基础上,携程2016年底发布了图文记录“拍拍”社区和语音导览“听听”功能,在为游客提供多维体验的同时,游记、图文、音频也将成为重要的生产内容。高品质的内容生产将成为旅游企业未来发展的方向之一,并围绕内容提供多维、立体的关联产品和服务,以内容付费和电商模式变现。传统类旅游企业也可以通过内容创新,丰富产品类别,增强吸引力,并为游客提供更加丰富、多元的旅游体验。携程、途牛、同程、景域等OTA企业通过赞助热门综艺节目,利用节目内容和热度营销关联产品。同时,通过自制节目制造旅行热点。

## （二）旅游集团发展的理论分析

### 1. 企业集团的特征与类型

企业集团是现代企业的高级组织形式,是以一个或多个实力强大、具有投资中心功能的大型企业为核心,以若干个在资产、资本、技术上有密切联系的企业为外围层,通过产权安排、人事控制、商务协作等纽带所形成的一个稳定的多层次经济组织。企业集团按照总部经营方针进行重大业务活动,整体权益主要是通过明确的产权关系和集团内部的契约关系来维系。企业集团在结构形式上,表现

为以大企业为核心、诸多企业为外围的多层次组织结构。在联合纽带中，表现为以经济技术或经营联系为基础，实行资产的高级的、深层次的、相对稳定的企业联合；在联合体内部的管理体制上，表现为企业集团中各成员企业，既保持相对独立的地位，又实行统一领导和分层管理的制度，建立了集权与分权相结合的领导体制；企业集团规模巨大、实力雄厚，是跨部门、跨地区、甚至跨国经营的企业联合体。企业集团的内部结构主要有“金字塔型”和“围绕型”结构。金字塔型结构又称持股型结构，是标准的产权控制模式；围绕型结构是若干个“金字塔型”集团重组后的形式，整体呈现群星环月的形状。两种结构均包含核心层、紧密层、半紧密层与协作层四个基本层次。

企业集团是社会化大生产对企业的有限经营规模提出挑战和日趋激烈的市场竞争对企业抵御风险的能力提出挑战的背景下形成和发展起来的，其作用表现为积极作用和消极作用两个方面。积极作用主要包括有利于打破“条块分割”的旧体制，合理调整产业组织结构；实现规模经济，提高市场竞争力；有助于政府改善宏观调控；促进科技进步，使科技迅速转化为生产力。消极作用主要包括产生市场势力、形成市场垄断，滥用控制和从属关系两个方面。

(1) 企业集团的具有以下基本特征：①企业集团是非法人经济联合体，即企业集团本身不是独立法人，不具有法人地位，但其成员在法律上仍保持原有的独立法人地位；②企业集团的整体权益主要是通过明晰的产权关系和集团内部的契约关系来维系；③企业集团的核心是实力雄厚的大企业。核心企业通过生产、销售、资金和管理上的绝对优势，控制其他成员企业按照企业集团的总体目标协调运行；④企业集团经营规模比较庞大，并不断扩大经营范围，向多元化、综合化方向发展，许多企业集团跨地区、跨部门、跨行业甚至跨国经营；⑤企业集团与金融机构紧密合作，具有强大的融资功能；⑥企业集团是特殊的非独立核算的会计主体，需编制以母公司为基础的合并会计报告。

(2) 企业集团的主要包括以下基本类型：①大型生产联合公司。它是由许多生产同类商品的企业或者是由在生产上有密切联系的一些企业相互联合而组成的一个庞大的企业组织。大型生产联合公司的特点是：以骨干厂为核心或以生产名优产品的企业为龙头，周围聚集了一大批企业，形成一个庞大的专业协作网；核心企业与成员企业之间的业务关系表现为垂直的纵向关系；拥有先进的技术设



备、大量的科技人才和雄厚的资金；②大型综合经营联合公司。它是把不同部门中的许多企业联系在一起，并以其中实力最雄厚的大企业为核心而形成的多种企业集团。它的特点是：参加大型综合经营联合公司的成员企业，可以是生产不同类别产品的企业；成员企业既可以是工业和交通运输部门的生产性企业，也可以是贸易公司、宾馆、饭店等非生产性企业；③金融信托投资公司。信托投资公司是一种以受托人的身份代人理财的金融机构。它与银行信贷、保险并称为现代金融业的三大支柱。我国信托投资公司的主要业务包括经营资金和财产委托、代理资产保管、金融租赁、经济咨询、证券发行以及投资等。金融信托投资公司是指金融机构与生产经营企业的联营；④由产供销关系形成的企业集团。指各成员企业之间通过建立有比较固定的供货与销货、生产与销售关系所形成的企业群体。其中，各成员企业仍然是独立的法人，在财务和经营政策上各自独立、企业与企业之间不存在严格意义上的产权控制与被控制关系，是一种松散的企业集团；⑤科工贸企业集团。是指由各成员企业通过科研、生产与销售之间的联系而结成的企业群体，集团内的各成员企业都是独立的法人，虽然在生产技术、销售等方面存在着密切的联系，但却没有直接的经济利益关系；⑥“六统一”企业集团。是指在集团内部各成员企业中，实行人财物产供销六个统一而形成的集团，其中各成员企业丧失法人资格，只是作为企业集团内部的一个核算单位；⑦以产权关系形成的企业集团。在以产权关系形成的企业集团中，核心企业拥有其他成员企业50%以上的股权，处于控制地位，而企业集团内的其他企业则处于被控制的地位，形成了母、子公司关系。母公司的经营决策与子公司的经营成果相互影响，母公司和子公司均是独立的法人，只是经济上已融为一体。

国外企业集团基本上由控股和被控股关系的母公司和子公司组成，其联系的纽带是投资。美国的企业集团仅指由处于同一管理部门控制之下的若干家公司所组成的利益集团，权力核心通常是商业银行或附属；日本的企业集团主要指多数企业相互保持独立性并相互持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体；德国企业集团主要指以一个大企业为核心，通过控股、持股控制一大批子公司、孙公司、关联公司而形成的财团。其特点是核心企业均有董事会和权力很大的监事会，核心企业通过派遣监事、董事，以垂直控制的方式控制整个企业系统。我国存在着多种组成

形式的企业集团，如产销关系或科工贸一条龙所形成的企业集团、“六统一”的企业集团、行政性关系所形成的企业集团，以及以产权关系所形成的企业集团。

## 2. 企业集团的管理体制与法律关系

不同种类的企业集团其管理体制有所不同。股权式企业集团是以资本作为权威方式来实现对内部成员统一管理的。正是因为集团母公司对于子公司和关联公司的纵向控股和持股的特性，从而决定了集团母公司所处的核心地位。一般来说，集团核心企业主要通过对大批成员企业的资本和人事参与，来实现对集团经营业务的控制和统一协调；契约式企业集团由于其成员之间联结纽带为各种契约，相对股权式公司集团来说，其关系密切程度、统一程度均较低，因此宜采用联合管理体制，由处于核心层的骨干企业牵头成立联合管理委员会，集团各成员均为委员，实行集团领导。

母公司是指通过掌握一定数量的股权，或通过契约方式能够实际上控制其他公司经营管理决策的公司。与母公司相对应的，是子公司，即指一定比例以上的股份被另一公司持有或通过契约方式受到另一公司实际控制的公司，母公司与子公司之间的法律关系，是公司集团内部最重要的法律关系。母公司与子公司法律关系，表现在母公司实际控制子公司、母公司与子公司之间的控制关系是基于股权的占有或控制协议、母公司与子公司各为独立的法人且承担有限责任等方面。

## 3. 企业集团发展的相关理论

(1) 共同利益理论。共同利益理论认为，由具有共同利益的个人所组成的集团，谋求的是集团的共同利益。在这种理论看来，理性的经济人可以通过纯粹个人的、没有组织的行动来有效增进他的个人利益，但是如果仅仅依靠没有组织的个人行动，要么根本无法增进共同利益，要么不能有效地增进共同利益。尤其当社会变得更复杂、更动态和当政府经常干预经济时，更提供了人们对集团行动的需要。于是，理性的经济人便通过结成利益集团来追求和实现其共同利益。集团或组织的存在是为了谋求个人不能通过他的纯粹个人行动来增进的那一部分利益。该理论进一步认为，社会中的每一个人总是归属于某一个或几个利益集团，这些利益集团的目的是各不相同的，而这些相互竞争的集团所施加的压力汇总起来就决定了社会政治活动的进行。



(2) 战略集团理论。战略集团 (Strategic groups) 又称战略集群、行业内战略群, 是指一个产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。在一个产业中, 如果所有的企业都执行着基本相同的战略, 则该产业中只有一个战略集团。如果每个企业都奉行着与众不同的战略, 则该产业中有多少企业便有多少战略集团。

在正常情况下, 一个产业中仅有几个战略集团, 它们采用着不同的战略。另一方面, 随着产业组织研究的深入, 以 Mason、Bain 为主要代表的正统产业组织理论特别重视市场结构对企业行为和运行效果的影响。在这种传统的产业组织理论研究中, 研究的基本单位究竟是企业还是一个产业或者是其他介于企业与产业之间的产业内部集团, 一直存在争论。20 世纪 80 年代, 多头垄断理论的发展使得研究者渐渐倾向于将企业作为分析研究的基本单位。尽管多头垄断理论弥补了传统理论研究中存在于纯竞争与纯垄断两个极端间的空缺, 但由于传统产业组织理论中存在的条件优化、研究框架的静态和单向性, 使得建立在此理论基础上的多头垄断理论很难得出有用的结论。另外, 由于企业生产产品的技术多种多样, 同时许多大企业采用多样化经营战略, 形成多产品、多市场的运作方式, 如按通常的含义理解产业这个概念, 常常会发现一个产业将有许多不同的产品, 产品的生产技术也是多种多样的, 如何确定划分产业的标准也是一个问题。由此, 一个从概念上比产业更好的分组形式——战略集团——被提了出来, 并在很短时间内被广大研究者所接受。战略集团定义的基础来自企业行为的相似性。由于群体所采用的战略从本质上讲其效果是长期的, 转换成本很高, 故可以在较松散的产业结构中划分出内部联系较为紧密的群体结构, 即战略集团。

(3) 政治企业家理论。萨利兹伯里等人把利益集体的组织者看作政治企业家, 这种政治企业家一方面愿意为集体行动负担所必要的成本, 另一方面期望从集体行动中获得利润和利益。他们强调这种政治企业家在集团形成和集团有效行动方面的重要性, 强调政治企业家在集体行动中战胜其单个成员“搭便车”问题的能力。他们把利益分为三种类型: 一种是物质利益, 这是一些有形的、看得见的并且具有排他性的利益; 二是观念利益, 这是一种无形的、看不见的、与意识形态目标或价值取消联系在一起; 三是团结一致的利益, 参加集体行动可以使人获得一种归属感, 享受社会化的利益。这些利益大多是与参与集体行动联系

在一起，因此，大集团可以通过利益诱导有效地行动，并不一定要采取刺激性的手段或强制性的措施。政治企业家之所以愿意作为集团行动的组织者，是因为政治企业家不但可以从集体行动中获得物质利益，而且可以从集体行动中获得非物质利益。政治企业家既可以向其他成员收费和征收其他资源，也可以通过集团的有效行动从政府那里获得利益，还可以通过组织集团行动获得成就感、名声和荣誉等非物质利益。这样，政治企业家也好，集团成员也好，在集团行动中，都有一个承担成本和分享利益的关系问题。集团的绩效和发展方向就取决于集团成员和政治企业家对这种成本分摊和利益分配的关系的认可程度。如果双方对这种关系不满意，这种关系将会发生调整。

#### 4. 旅游企业集团的基本特征

旅游企业集团是指多个旅游企业通过资产或契约关系进行联结，由一个集团公司对其下属多层次的成员企业实施投资、控制和协调等职能活动的经济联合体。旅游企业集团主要以母子公司体制为主，以资产为主要纽带。尽管旅游集团各成员企业在资本、人事和业务等方面存在交叉关系，但集团各成员企业具有独立的法人资格，因而具有较强的自主性。旅游企业集团的基本特征主要体现在以下几个方面：

(1) 旅游企业集团本身不是一个法人，而是一个多法人经济联合组织，是股份经济和公司法律制度联合的产物。其成员企业主要通过资产或契约关系进行联结，在法律上各自保持着独立的法人地位。

(2) 旅游企业集团的组织结构是多层次的。旅游企业集团的组织结构一般应包括核心企业、紧密层企业、半紧密层企业以及松散层企业等。如果只有集团核心而没有其他层次企业，那只是一种单体企业而不是企业集团；如果只有半紧密层和松散层，而没有紧密层，那只是一种松散的企业联合体，也不是企业集团；如果只有集团核心和紧密层，没有半紧密层和松散层，虽已具备了企业集团的结构特征，但仍会影响企业集团发挥作用的范围和程度。

(3) 核心旅游企业在旅游企业集团中起主导作用。核心旅游企业必须具有企业法人地位和一定的经济实力，通过控股、持股所赋予的控制权掌握成员企业的投资决策、人事安排、发展规划以及服务、开发、市场营销等各个环节的经营

活动，维持成员企业行为的一致性和协调性，实现集团的整体发展战略。

(4) 集团内部不存在单方面控制其他企业的支配性资本。旅游企业集团本身并不具有资本积累的能力，其资本是靠各旅游企业自行积累的。同时，核心旅游企业也不对成员企业形成单方面的控制关系，也不能对其他成员企业单方面强行规定利润率等。旅游企业集团的外围成员企业不同于大公司的分公司，它们可以比较自由地进入或退出该旅游企业集团，甚至一个旅游企业可以同时参加两个不同的旅游企业集团。

(5) 集团作为一种企业组织，其边界具有不确定性。旅游企业集团与旅游市场的边界处在一种经常变动的状态之中，或者说旅游企业集团与旅游市场的界限是模糊的。旅游企业集团是一种与市场机制有机地交融在一起的无法用墙围起来的开放性的企业组织。

## 5. 旅游企业集团化的经营思想

新世纪以来，全球范围内出现了新一轮的旅游企业集团化发展，主要表现在集团之间的兼并收购、优胜劣汰以及旅游集团与其它相关企业集团的强强联合与优势互补上。旅游企业集团发展关系到我国旅游业的发展，直接反映和影响着我国旅游业国际化的步伐。旅游业集团化具有规模经济优势，可以拓展客源市场，扩大经营范围，降低交易成本。因此，组建大型旅游企业集团已成为推动我国旅游产业发展的必然选择。在理论研究和旅游发展实践的推动下，学界已形成以下主要观点：

(1) 我国旅游企业集团担负的历史任务是艰巨的。首先，要彻底转换经营机制，充当改革先锋，理顺企业内部机制；其次，要努力成为投资和融资主体。旅游集团发展需要大量的资金，核心企业必须具有投融资的功能；再次，坚持跨行业、跨地域发展。旅游产业具有很强的关联度，这种关联往往不属于同一地区或行业。因此，旅游企业集团要做大做强，只有把不同类型的资源进行有效的整合与配置，才能获得发展的规模效益。

(2) 我国已有的旅游集团有两大类，一类是以大城市为中心成立的旅游集团，主要以饭店、旅行社、旅游交通等旅游服务企业为主体。如首都旅游集团就是该模式的典型；另一类是以省为单位成立的旅游集团。这类集团以旅游景区企

业为主，而饭店、旅行社、旅游交通等旅游企业居于次要地位。如陕西旅游集团囊括兵马俑、华清池、华山等陕西的顶级旅游景区。两类集团在发展轨迹、运作模式上有很大的不同。需要指出，旅游集团的捆绑式结合和行政翻牌集团貌似强大，其实没有对内部存量资产和外部资产进行任何变动，是出于联合开发市场、分享市场资源、互相合作的动机，由类似行业协会的组织牵头进行的横向联合，是没有建立资产关系的企业联合体，只是一种形式上的企业集团，与企业集团集约化发展模式——“先有核心企业控股母公司，后有子公司”——的组织结构完全相悖。由于没有产权关系，难以形成有效的管理与运营机制，导致集团内部交易不饱和和外部交易贫乏，最终还是各自为战，不可能产生集约化规模化经营。

(3) 我国旅游企业集团化经营的可实现模式主要有特许经营与专业化经营相结合的模式、资本经营模式、多元化经营模式和区域化经营模式。①特许经营与专业化经营相结合的模式包括三种具体类型：一是采取相互参股和联合投资的方式形成共同的所有权；二是采取输出管理和品牌扩张方式将管理要素和品牌折合成一定股份，形成共同的所有权；三是将两种方式兼用，实现所有权共有。特许经营与专业化经营相结合的模式可使单体企业初步建立以资产为纽带的集团；②多元化经营模式。该模式主要是基于旅游业淡旺季所造成的投资非连续性问题，旅游企业与其他行业进行合作以避免资金闲置或资金不足，关联行业也可以和旅游业形成互补优势；③区域化经营模式。游客在一个地区旅游要涉及“吃、住、行、游、购、娱”多个方面，区域集团可以将多个方面的利润集中于集团内部，实现范围经济性和交易成本的节约。这种模式可以由处于同一区域的景区管理公司、饭店、旅行社、车船公司等相互参股控股，或缔结联盟组建区域集团，政府在这种集团的组建中可以起到一定的推动作用，由政府牵头组成这种集团可使区域内的企业交易内部化，并可以根据市场变化调节资源配置，避免小企业因信息缺失造成的盲目投资。

### (三) 旅游集团成长的驱动因素分析

伴随旅游消费逐渐从封闭世界走向开放的体系，旅游产业的边界日趋模糊。技术、资本、创新和需求促进旅游产业在更广的范围内发展，推动旅游业由旅行社、景区、酒店和旅游交通等传统业态向更为广泛的生活服务业转变。从打车软

件、主题公园、城市综合体、在线短租到 P2P 导游，旅游业的发展正日益突破传统边界，扩展到与旅行活动息息相关的各个领域。旅游集团成长的时代背景和发展动力主要表现在以下几个方面：

### 1. 技术因素

新世纪以来，随着科学技术的迅猛发展，技术正成为推动传统行业变革的重要力量。互联网和移动互联网的广泛应用，推动创新型企业将技术应用和游客需求相融合，孕育出全新的旅游业态，在线旅游企业蓬勃发展，推动旅游产业转型升级。

(1) 互联网和信息技术与旅游业的融合发展，推动在线旅游新业态的发展。在线旅游已涵盖食、住、行、游、购、娱的各个要素领域，形成了餐饮 O2O、在线度假租赁、在线租车、OTA、O2O 购物、互联网演艺等多种新业态，出现了易淘食、途家、滴滴出行、携程、手礼网等众多在线旅游企业。在线旅游服务内容的进一步细分，推动了以去哪儿为代表的旅游比价平台、以蚂蜂窝为代表的旅游社区等企业的发展，在线旅游已成为旅游产业发展的新生力量，在线旅游交易量逐年攀升，在旅游收入中所占的比重不断增长（图 4-1）。从 2008 年的 486.4 亿元，到 2014 年的 3077.9 亿元，七年时间增长了 5.3 倍，在旅游总收入中的比例也由 4.2% 增长至 9.5%。在技术和需求的双重推动之下，在线旅游企业快速发展，并迅速成长为旅游集团的新生力量。从 2009 年的旅游集团 20 强，到 2014 年的 20 强，在线旅游企业已由最初的 1 家企业扩展到 4 家，占据了 20 强集团五分之一的份（见图 4-2）。携程、去哪儿、同程、景域等旅游电商快速壮大，成为旅游集团发展的新生力量。



图 2-1 我国在线旅游市场规模与旅游总收入

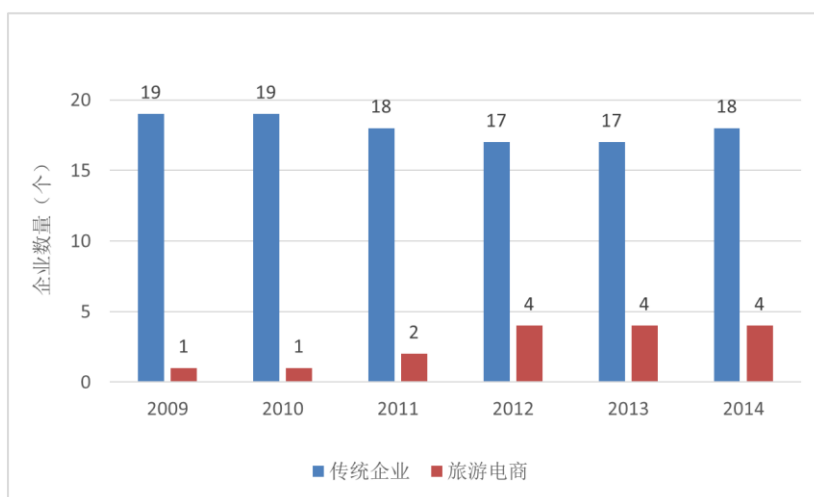


图 2-2 我国旅游集团 20 强类别图

(2) 互联网和移动互联网技术已成为传统旅游企业转型发展的新动力。为适应市场和消费的快速变化，以中青旅、港中旅为代表的传统旅游企业加速了和互联网的融合发展，借助技术手段，有效整合企业资源，延长产业链条，打造线上、线下互动发展的新模式。如中青旅提出二次创业的理念，计划用三到五年时间实现思维方式、行为方式和沟通方式的互联网化，打造企业线上、线下融合发展的 O2O 模式。

## 2. 资本因素

近年来，旅游业的蓬勃发展为资本提供了广阔的运作环境，社会资本、风险

资本、战略投资者广泛介入旅游产业，推动了旅游资源、产品、业态创新，加速了旅游企业的业务整合和企业间的兼并重组。民营资本成为旅游投资的重要力量。目前，多元化的旅游投资格局已初步形成。

(1) 旅游业成为传统产业转型发展的新领域。全国排名前 5 位的房地产企业加快布局旅游产业，主要投资旅游综合体、旅游度假区、星级酒店等大型旅游项目（见表 2-1）。

2-1 全国四大房地产集团投资旅游业情况

集团名称	投资类别	项目名称	金额	时间
恒大集团	单独投资	海上威尼斯项目	100 亿元	2012.05
	单独投资	乌鲁木齐恒大 金碧天下	——	2012.06
	单独投资	恒大清远世纪旅游城	——	2012.06
	单独投资	河北旅游城	80 亿	2015.01
	单独投资	哈尔滨文化旅游城	150 亿	2012.01
	单独投资	武汉恒大 金碧天下	100 亿	2011.08
	单独投资	昆明恒大 金碧天下	——	2012
	单独投资	国际旅游城项目	——	2014.07
	单独投资	海花岛	1600 亿	2015.11
绿地集团	单独投资	济州岛“六大核心项目”中的旅游健康城	54 亿	2012.10
	联合投资	纽约太平洋公园项目	360 亿	2013.10
	单独投资	凤垭山健康文化国际旅游城项目	2.3 亿	2012.02
	单独投资	绿地国际陶瓷文化旅游城项目	200 亿	2014.06
	单独投资	新“武汉客厅”项目	——	2014.07
	单独投资	绿地国际度假村项目	——	2015.11
	联合投资	方天山世界之门	500 亿	2015.11
	单独投资	绿地 骊山花城	——	2015.04
万科集团	联合投资	空置房托管租赁	——	2015.04
	联合投资	松花湖旅游项目	400 亿	2014.08
保利集团	单独投资	东莞保利生态城	100 亿	2010.09
	单独投资	城府保利石象湖项目	100 亿	2012
	联合投资	中华养生谷生态国际度假区	55 亿	2012.11
	单独投资	三亚旅游	40 亿	2012.12
	单独投资	保利生态城	100 亿	2013.09
	联合投资	秀英港旅游综合体项目	130 亿	2014.10
	联合投资	保利 锦里项目	——	2014.09

数据来源：各集团官网及相关报道。

万达集团加速进军旅游业，近年来累计投资或计划投资额已超过 1 万亿元，在全国并购 12 家旅行社，在长白山、无锡、广州、南昌、西双版纳、成都等地建设文化旅游城、主题公园等，全面介入旅游业各个领域；恒大地产在重庆、广东、天津等地建设世纪旅游城，拥有在建及运营酒店 18 家，并计划投资 1600 亿



元建设海南海花岛，打造文化旅游综合体。能源、水利、电器、农业、保险等大型企业集团开始转型投资旅游业。不少外资和股份制企业则以直接投资、收购并购、参股入股等多种方式进军旅游业。

(2) 旅游业成为经济发展的新亮点和社会投资的新热点。近年来，在经济下行压力加大，社会投资增速放缓的背景下，旅游投资却逆势上行，旅游大项目投资不断增多。大型非旅集团加速进军旅游业。据不完全统计，2010 年至今，腾讯、阿里巴巴、京东、百度、联想、腾邦国际等企业集团通过单独投资或领投，累计投资旅游业已超过 350 亿元（见图 2-3）。如百度 3.06 亿美元战略投资去哪儿，阿里巴巴和蚂蚁金服联合投资 10 亿美元打造口碑网，腾讯 7 亿美元领投滴滴打车，京东 3.5 亿美元投资途牛，联想集团 12 亿元投资神州租车，腾邦 1.95 亿元收购欣欣旅游等，都是近年来上述企业投资旅游业的大手笔动作。腾讯、阿里巴巴、京东、百度四大互联网企业加速布局旅游业，腾讯通过投资同程网、滴滴打车、大众点评、饿了么、面包旅行等企业，加速对 OTA、租车、点评、餐饮 O2O 等领域的渗透，构建腾讯旅游生态圈；阿里巴巴集团在去啊 旅行的基础上，投资快的打车、穷游网、在路上、佰程网、美团网、石基信息、美团网、口碑网、淘点点等企业，涉及 OTA、旅游社区、签证、团购、信息化、口碑和餐饮等多个领域；百度投资去哪儿和易到用车，契合自身优势加强旅游搜索和用车领域。大型非旅集团着眼于线上流量人口和在线旅游的发展潜力，通过投资、并购相关企业完善自身产业链条，拓宽盈利空间，对现有在线旅游企业构成威胁。

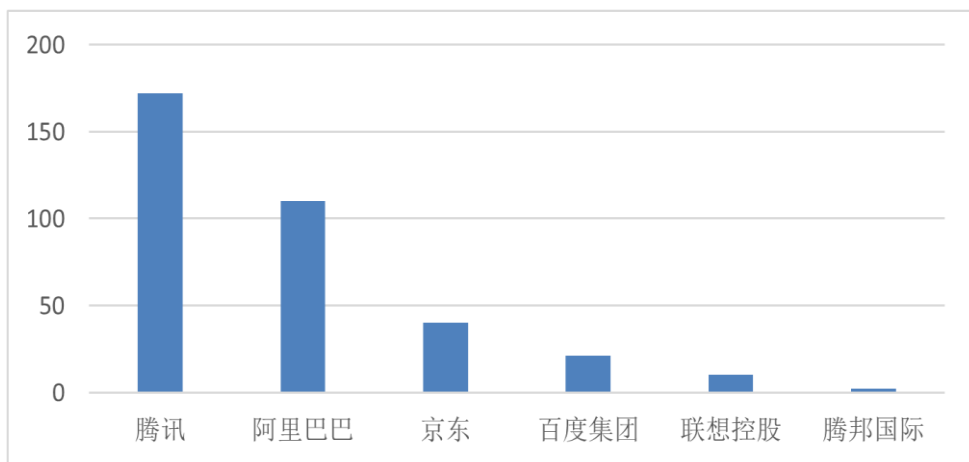


图 2-3 部分非旅游集团旅游投资额

数据来源：各集团官网及相关报道

(3) 大型旅游集团加速构建旅游生态圈。港中旅、国旅、中青旅、华侨城集团近几年累计投资旅游项目或旅游企业已超过 1400 亿元。四大传统旅游集团借助自有资本力量，加速对线上、目的地和旅游项目的投资，完善产业链条，强化集团竞争力。中青旅集团加速线上流量争夺，致力于打造 O2O 旅游模式，在加大对遨游网投资的基础上，投资七洲网，深耕境外旅游目的地，加速线上和线下的整合发展；港中旅集团则加大对旅游目的地的拓展，在四川、河南、北京、浙江、河北等地建设旅游度假区、旅游综合体和演艺项目，通过大项目加速对旅游目的地的渗透，加速旅游和金融的融合发展；华侨城集团在全国各地复制深圳华侨城的成功模式，在全国重点旅游城市投资建设华侨城、欢乐谷以及文化旅游综合体项目，进一步扩大企业在旅游地产和主题公园方面的竞争优势；携程、去哪儿、如家等新兴旅游集团围绕自身优势，通过投资并购等方式，做大规模、完善产业链条，进一步增强集团竞争力，构建企业间相互融合支撑的新型旅游生态圈。

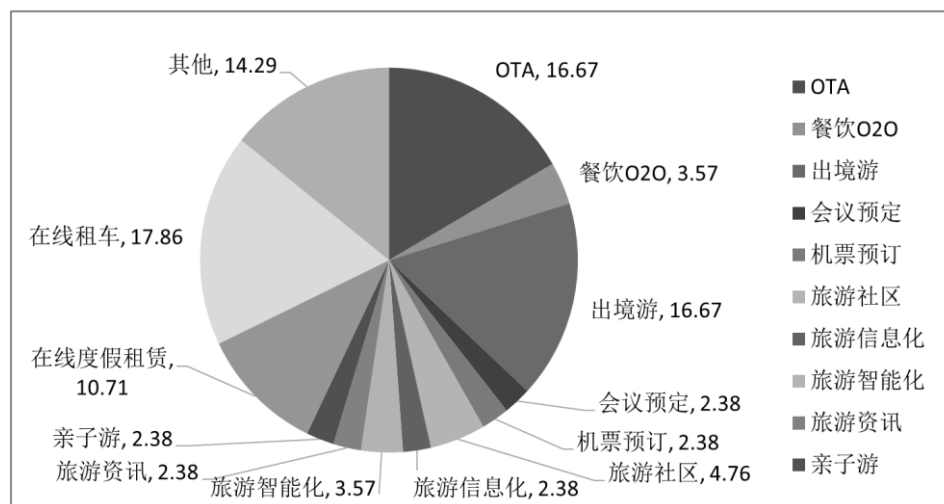


图 2-4 在线旅游投资领域

数据来源：课题组收集整理

### 3.市场因素

创业者、企业、资本方的共同努力，推动了新业态、新模式、新企业的产生和发展，推动了一批新型旅游集团的出现。传统旅游行业的新发展。科技与旅游的融合发展，孕育了以线上旅行社为代表的 OTA 企业，它们通过整合企业的资

源产品和线下消费者的多样化需求,实现了对传统旅行社行业的创新升级。携程、驴妈妈、途牛、同程等一批 OTA 企业近年来的快速发展,已证明了这一新模式的成功。自由、自主、自助的散客游模式下,游客的消费需求更加多样,游客更愿意以浸润的方式接触目的地的社会生活。在此背景下,以便利游客的目的地出行和游客接触当地生活的旅游企业新模式,如在线度假租赁和在线用车等企业开始出现,这些新业态和新模式的存在是产权所有者资源分享的结果。客观上满足了游客更加个性化、多样化的旅游需求。

随着携程、途牛、同程、驴妈妈等 OTA 企业的发展壮大,国内中长线旅游市场的竞争日趋激烈,酒店、机票等单项产品的预订相对集中于几大在线旅游企业。市场竞争的加剧,推动资本和创业者将创新领域转向了更加细分的市场,着眼于专业化预订的会议预订、酒店预订、机票预订、邮轮预订等细分型产品广泛出现,成为新业态成长的新领域。散客化和自驾游的广泛出现,为周边游和周末游的发展创造了契机。要出发、爱周游、度周末、周五旅游网等一批在线旅游企业应运而生,为游客提供周末、周边单项旅游产品和组合旅游产品,并获得了快速发展。市场需求的日益多元,推动了亲子游、户外游、定制游等主题旅游的发展,麦田亲子游、童游网等一批亲子游企业开始形成。

#### 4.政策因素

旅游业天然的开放性、包容性、多样性的特质,使其成为最适合创业创新的领域之一。在科技、信息、和需求的推动下,旅游业的创业创新成为推动旅游产业发展的重要动力。

(1) 继经济型酒店、精品酒店、中档酒店的创新之后,在线旅游领域成为旅游创业创新的热点领域。作为国内最早的在线旅游企业,携程的发展是信息技术企业和旅游市场需求融合发展的结果。在线旅游的创业,早期主要集中于 OTA、旅游比价平台、旅游社区等大众化领域,随着在线旅游创业的快速发展和竞争的日趋激烈,在线旅游创业逐渐转向更加细分化的领域。在机票、酒店、会议、门票等专门性预订和智能导游、在线租车、在线度假租赁、酒店管理和信息化等专业化服务领域,出现了较多的旅游创业企业,众多创业型企业成为近年来最具增长潜力的在线旅游领域。

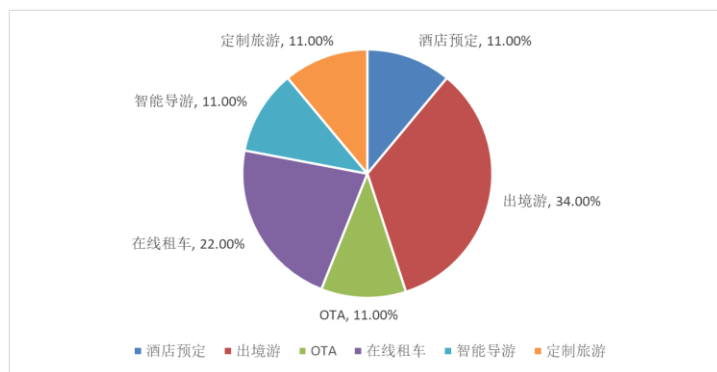


图 2-5 在线旅游创业企业类别分布

数据来源：课题组收集整理

(2) 在线旅游创业主体日益多元化。通过对 109 名在线旅游领域的创业者在创业前所处领域的分析，这些创业者来自于 18 个不同的行业或部门。其中来自互联网企业的创业者比重最高，占 25.7%。来自互联网企业的创业者，创业前大多就职于国内外知名的互联网公司，如网易、腾讯、新浪、阿里巴巴、谷歌、拉手网、赶集网等，凭借技术优势进入在线旅游领域。比重次高的行业是在线旅游，占 16.5%，创业者创业前或浸润于国内知名的在线旅游企业，如携程网、去哪儿、酷讯、芒果网等相对成熟的在线旅游企业。创业者创业前所从事的行业，除互联网、在线旅游、旅行社和酒店等行业之外，还包括计算机、电子科技、通信、网络安全、游戏等科技领域，文化传媒、公关广告等创意设计部门以及政府部门等，多样化的从业背景为旅游业的创新创业提供了多元视角和技术创意支持，推动了旅游产业的创新发展。

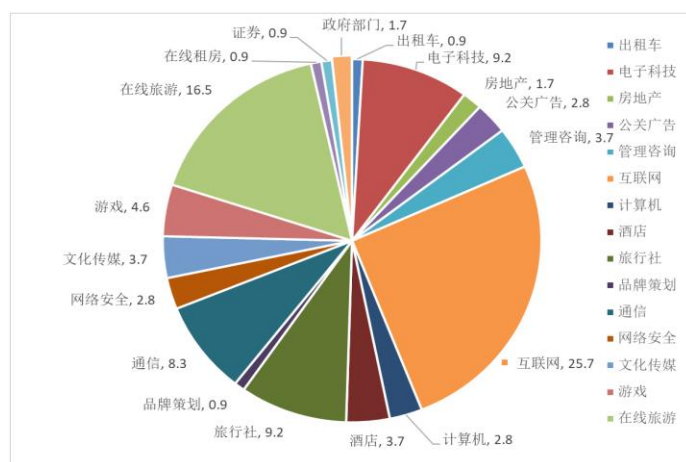


图 2-6 旅游创业者创业前所从事行业

数据来源：课题组收集整理

## （四）旅游集团发展的典型案例

### 1. 万达集团的跨界转型

万达集团创立于 1988 年，是一家拥有万达商业、文化旅游、电子商务和连锁百货等众多产业的大型民营企业，形成了“研发创新-产品生产-产品销售”的业务模式（表 2-2）。企业的核心理念是“国际万达，百年万达”，即企业规模、管理、文化达到国际级，成为世界一流企业；追求基业长青，追求长远利益。经过三十年的发展，万达集团已成为全球规模最大的商业地产企业。截至 2014 年，万达企业资产已达 5341 亿元，年收入 2424.8 亿元，在全国开业 131 座万达广场，82 家酒店（其中 68 家五星级酒店），6600 块电影屏幕，99 家百货店。2014 年 12 月 23 日，万达商业地产在港交所挂牌上市。作为商业地产的领军企业，万达集团在对经济发展周期、地产行业发展极限统筹考虑的基础上，制定了转型发展的新战略。2006 年，万达进入文化产业，2009 年投资建设长白山国际度假区，2012 年成立万达文化集团，2013 年成立万达旅业投资，2014 年万达旅业投资收入 75 亿元。按照万达集团的规划，到 2020 年，实现旅游到访人数达 2 亿人次，旅游产业年收入超过 1000 亿元，成为世界上规模最大的旅游企业。从地产业界的巨头，到文化旅游领域的新生力量，万达集团走出了独具特色的新路子。

表 2-2 万达集团的业务模式

研发创新	产品（服务）生产		销售	
自主创新	万达商业	万达酒店	传统渠道	直接面向消费者
		万达广场		
	文化旅游	万达院线	代理商	万达旅行社 （线下）
		万达影业		
		万达城		
		汉秀		
合作创新	电子商务	宝贝王		投资同程旅游网 （线上）
		万达电商		
	连锁百货	快钱 百货		

（1）转型发展。万达集团成立后共经历了四次转型，每一次转型都是建立在对经济形势、对产业发展科学研判思考的基础之上。1993 年万达由地方企业转向全国性企业，实现第一次转型，通过成功模式复制的方式，实现集团发展的

空间扩张。2000年，在科学判断国家城市化发展趋势的前提下，由住宅地产转向商业地产，实现第二次转型，由单一地产业态向综合性地产业态转变，增强了企业抗风险能力。2006年，由商业地产向商业地产与文化旅游综合性产业转型，实现第三次转型，由重资产转向轻资产，由单一不动产转向不动产、无形资产并存，拓宽了业务领域，也为业务间的协同发展奠定了基础。由商业地产到商业地产+文化旅游，是万达集团持续创新，适应国民经济和社会发展潮流，主动做出的商业转型。万达集团董事长王健林曾用“绝大多数行业都有天花板，唯独文化产业是没有天花板的”，来表达他对文化旅游类产业发展潜力无限的判断。

2014年，万达集团开始第四次转型，也是最具冲击力和颠覆性的转型。这次转型有两大特点。一是地域空间的再次放大，实施走出去战略，实现跨国发展。在英国、美国、澳大利亚等国家投资酒店、游艇、影院、主题公园和商业地产等项目，在将成功模式进行跨境复制的同时，通过投资收购拓展万达集团的产业链条，增强集团在全球的竞争力；二是对企业发展方向的巨大调整，由房地产企业转向服务类企业，进一步强化企业在商业、文化、旅游、金融等方面的产业布局，通过轻资产方式逐步调整企业对万达广场的打造方式，增强万达集团在服务业中的优势地位，通过万达商业地产、文化旅游、金融和电子商务等产业的相互协作，共同促进，打造万达集团新的商业帝国。第四次转型同时也改变了万达集团战略目标的设定，从做中国一流企业转向做世界一流跨国企业。万达由此确定了发展目标，即到2018年万达服务业收入和净利润两项核心指标要占集团总体的三分之二以上，服务业成为集团的重要收入来源。同时，万达还提出了“2211”工程，即到2020年，企业资产2000亿美元，市值2000亿美元，收入1000亿美元，利润100亿美元，成为世界一流的跨国企业。文化旅游业则是支撑万达集团“2211”工程实现的重要产业之一。

万达的四次成功转型证明，在不断变化的国际国内市场环境下，企业的发展必须持续创新。万达的四次转型都是在对市场发展趋势进行了科学判断的前提下进行的正确尝试。创新求变、寻找更具发展潜力的行业、减少经济周期影响，做产业间相互支撑的新商业生态圈，以更具生命力的新模式、更加灵活长远的现金流企业、灵活应变的集团政策，保障万达集团发展的可持续性。

(2) 构建文化旅游“全产业链”模式。由地产企业转向文化旅游、金融、电



子商务等多业融合发展的服务型企业，万达集团在文化旅游产业发展中通过快速的资本介入、融合创新和科技应用，构建了线上和线下相结合、旅游要素完善的全产业链发展模式。①设立万达文化旅游规划研究院，通过自主创新打造万达自有知识产权的旅游新产品。创新是文化旅游发展的根本，优秀人才是创意的源泉，也是企业自主创新发展的保障。2013年，万达文化旅游规划研究院有限公司成立，成为万达文化旅游模块自主创新的智库。研究院主要从事万达文化产业集团旗下文化旅游产品的研发、设计和全程管控。负责室内外主题乐园、秀场、电影乐园、滑雪场等复杂业态的完整产品研发设计，同时兼具全过程管控能力，成为万达文化集团的核心技术研发部门。文化旅游规划院现在已经超过300人，其中超过一半是外国人，另有很多中国的顶级大师。在自主创新理念的引导下，万达集团自己研发出儿童娱乐项目—宝贝王，是融儿童娱乐、培训、零售、美食为一体的儿童综合游乐项目；推出自主研发的汉秀等综合性演艺项目，将最新科技和中华文化相结合，打造出将文化、科技、艺术相结合的大型演艺项目。这些拥有万达自主知识产权的创新产品和业态，是万达进入旅游行业后强化万达特色和品牌的重要支撑；②商业、文化、旅游融合发展，打造文化旅游新业态。依托万达集团在商业地产领域的成功经验，将地产、商业、文化和旅游多行业相融合，通过各产业间的协同发展，打造出万达文化旅游城这一全新业态。万达文化旅游城是特大型文化旅游商业综合项目（简称万达城），集商业中心、主题乐园、演艺项目、星级酒店、酒吧街等众多业态于一体。不同区域的万达城不是简单复制，而是有不同的文化旅游内容，充分结合当地文化，体现当地特色，并综合考虑不同区域的气候条件，打造适合地方特色、室内外结合的文化旅游综合体。万达城的建设不仅能提升项目所在城市的综合品质和现代服务业发展层次，而且有助于打造更具吸引力、影响力和竞争力的城市品牌，助推城市旅游产业转型升级。到2020年，万达将在中国建设15家以上万达城项目，打造世界级的旅游目的地；③利用互联网和信息技术，打造线上平台。互联网时代，线下平台的建设非常重要，对于企业利用线上流量和平台内容吸引粘性客户，销售线下产品，实现线上线下业务和服务的完全融合，打造O2O平台具有非常重要的作用。万达集团敏锐地捕捉到互联网和信息技术对商业模式的影响，加大了对线上业务的拓展。2014年，万达集团与腾讯、百度共同在香港注册成立电子商务公司。2015年，万达

集团和百度、腾讯共同成立了飞凡网，打造“实体商业+互联网”的综合性平台，将企业的线下产品进行线上销售，同时提供找店、停车、排队、看电影等在线服务，增强消费者的线下体验。万达、腾讯、百度将打通账号体系、会员体系、支付与互联网金融产品，为购物中心搭建 Wi-Fi、Beacon 等信息化基础设施建设。在联合搭建线上平台的同时，2015 年万达集团以 35.8 亿元战略性投资同程网，获取旅游线上平台入口，为万达集团的线下旅游业务提供营销支持。同程旅游是国内领先的休闲旅游在线服务商，从周边游到出境游都处于高速发展中，尤其在中国景点门票预订市场处于绝对领先地位；④投资收购多措并举，打造旅游全产业链。借助雄厚的集团资本，万达集团快速进入旅游业，通过线上线下同步进行，快速完善旅游要素产业，打造旅游全产业链。收购线下旅行社，为集团旅游项目提供客源。万达旅游业投资成立后，通过资本化运作，启动 20 亿元资金广泛收购线下传统旅行社，先后收购了湖北新航线国际旅行社、北京环行五洲国际旅行社、江西亚细亚国际旅行社、安徽环球国际旅行社、深圳中国国际旅行社、青岛中青旅国际旅行社、浙江光大旅游集团、无锡国旅、南京原野、南京海外旅游、南京银燕航空、湖南亲和力国际旅行社等 12 家旅行社，在湖北、北京、江西、安徽、深圳、青岛、无锡、浙江、南京、湖南等旅游热点省市进行旅行社布局，借助资本力量，快速组建万达自有的旅行社公司。这些被并购的旅行社，不仅要在本地区吸引客源和做地接（如在江苏的旅行社直接对应着无锡万达文化旅游城），还要在正在形成的万达旅行社的品牌网络之下，联合作战，承担跨区域引流和送团的任务。由于万达集团已经在海外开始布局文化旅游项目，因此旅行社是否具备出境组团资格也是万达集团选购时所注重的。万达旅行社公司已经成为中国最大的旅行社之一。预计到 2020 年，万达集团仅旅行社的收入就会达到 400 亿元；⑤自主投资建设万达城、影视演艺和主题公园项目，形成综合性业态。

表 2-3 2009-2015 年万达旅游投资表（不完全统计）

时间	项目名称	投资或计划投资金额	项目所在地
2009.8	长白山度假区	230 亿元	抚松县
2010 年初	武汉中央文化区	500 亿元	武汉市
2010.9	西双版纳国际度假区	160 亿元	西双版纳州
2011.12	马德里竞技、瓦伦西亚、比	一期至少 2 亿元人民币	西班牙



时间	项目名称	投资或计划投资金额	项目所在地
	利亚雷亚战略合作		
2012.9	AMC 娱乐公司	26 亿美元	美国洛杉矶
2013.1	哈尔滨万达城	200 亿美元	哈尔滨市
2013.5	合肥万达城	350 亿美元	合肥市
2013.3	南昌万达城	400 亿元	南昌市
2013.6	英国圣汐游艇公司、伦敦 万达酒店	10 亿英镑	英国
2013.9	青岛东方影都	500 亿元	青岛市
2013.9	无锡万达城	大于 300 亿元	无锡市
2013.10	南宁万达广场	200 亿元	南宁市
2013.10	北京环形五洲旅行社	——	北京市
2013.11	江西亚细亚旅行社	——	南昌市
2013.11	安徽环球国际旅行社	-	合肥市
2013.12	桂林万达城	240 亿元	桂林市
2014.03	深圳中国国际旅行社	——	深圳市
2014.6	西班牙大厦	2.65 亿欧元	西班牙马德里
2014.7	芝加哥万达大厦	9 亿美元	美国芝加哥
2014.7	青岛中国国际旅行社	——	青岛市
2014.8	万达文华酒店	9 亿美元	澳大利亚黄金海岸
2014.8	万达洛杉矶项目	12 亿美元	美国洛杉矶
2014.9	无锡中国国际旅行社	——	无锡市
2014.9	浙江光大旅游集团	——	杭州市
2014.10	广州万达城	500 亿元	广州市
2015.1	悉尼 1 号	10 亿美元	澳大利亚悉尼
2015.1	快钱	3.15 亿美元	——
2015.2	瑞士盈方体育传媒集团	10.5 亿欧元	瑞士
2015.4	万达广场、文旅项目	700 亿元	广西壮族自治区
2015.4	万达广场、万达城	1200 亿元	辽宁省
2015.4	万达广场	1620 亿元	四川省
2015.5	万达城、万达广场	1500 亿元	重庆市
2015.7	同程旅游	35.8 亿元	——
2015.9	万达广场、文旅项目	1200 亿元	河南省
2015.9	万达广场、文旅项目	950 亿元	云南省

从长白山度假区开始，万达集团通过以自主投资为主的形式，在全国重点城市建设以万达城为主体，融食、住、游、购、娱为一体的综合型旅游目的地，以适应散客化时代游客的休闲度假旅游需求。为增强万达城的综合吸引力，留住游客，万达集团自主研发、设计、投资、建设的大型演艺、主题公园等也成为万达城的标配。万达集团开发的以汉秀为代表的大型演艺项目、以宝贝王为代表的综合性儿童游乐项目、以电影乐园为代表的主题公园项目等综合性娱乐项目，解决游客最核心的需求。汉秀、电影乐园等主题秀和主题乐园将配合万达城的建设，并与当地文化相融，成为万达城的“标配”。

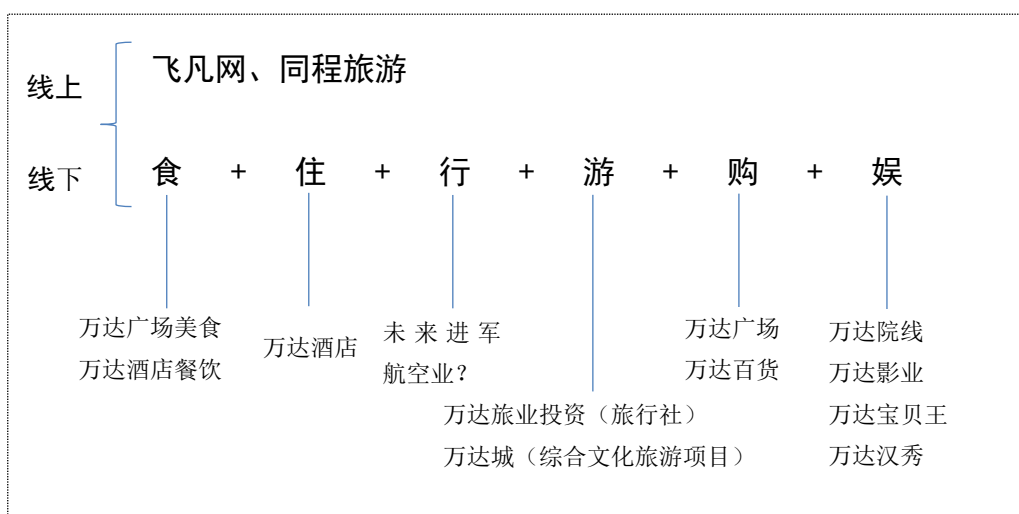


图 2-7 万达全产业链图

(3) 实施国际化战略。万达加快在全球门户城市核心地段的布局，着力在海外打造中国品牌的高端奢华酒店。2015 年，继 2013 年在英国伦敦、西班牙马德里，以及 2014 年在美国芝加哥、澳大利亚黄金海岸投资建设文化酒店项目后，万达集团收购了悉尼 Alfred 大厦和紧邻的 Fairfax 大楼，计划投资约 10 亿美元，建设一个综合性地标项目。项目总建筑面积约 8.5 万平方米，内容包括超五星级万达文华酒店、公寓和商业，其中万达文华酒店建筑面积 2 万平方米，拥有客房 160 间，项目主楼高 185 米，建成后将成为悉尼新地标。目前，万达已在全球几个主要城市的核心地段投资建设了具有国际影响力的五星级酒店。预计到 2020 年，万达海外建设的酒店数量至少将达 15 个。

(4) 逐步构建旅游 O2O 闭环系统。万达集团借助资本、创新和科技的力量快速介入旅游产业发展，通过自建和收购等多种模式，逐步完善了旅游住宿、

旅游餐饮、旅游购物、旅游娱乐、主题公园、旅游综合体、旅行社等线下旅游产业要素，并通过收购快钱，打通在线支付端，战略投资同程网，获取网上流量人口，初步构建线上线下一体的 O2O 闭环系统。从线下产业要素看，传统的旅游六要素中，除交通要素未有涉及外，万达已经在餐饮、住宿、游玩、购物、娱乐等方面进行布局，涉及了酒店、旅行社、旅游综合体、旅游餐饮、旅游演艺、主题公园等各种业态，构建了相对完整的产业链。对于交通要素，万达集团董事长王健林也明确提出，未来不排斥进入航空业，为万达的度假区项目提供便捷的交通服务。从线上平台构建看，万达通过投资同程网，着手布局在线旅游端，开拓线上营销渠道。同时，万达和百度、腾讯联合建设的飞凡网，围绕万达商业地产和影院提供更多线上预订、分享服务，意在构建万达自有的融吃、喝、玩、乐为一体的线上平台。凭借同程旅游带来的移动互联网入口，万达旅业强大的线下旅行社、文化旅游项目以及万达城、万达酒店、万达广场、万达院线、万达影业等资源的协同整合，打通与这些设施相关的文化、娱乐、消费、商务等服务，从而形成一个完整的旅游产业链。万达旅游由此形成线上平台、线下渠道和大型旅游目的地三位一体的格局，获取海量客源，这将大大加快万达集团的转型速度，为万达未来打造世界级的旅游企业奠定坚实基础。

## 2.途家网的共享模式

途家网创建于 2011 年，是国内领先的住宿分享平台，是中国首个依托国际领先的分散式酒店管理经验和专业服务标准，紧密结合线下旅游地不动产存量以及线中优质呼叫中心服务的新型平台，其创立弥补了中国在此领域的空白。

途家在 2012 年 5 月完成 A 轮融资，2013 年 2 月完成 B 轮融资，两轮共融资 4 亿人民币，投资人分别是纪源资本、光速安振、鼎晖投资、启明创投、宽带资本、携程与 HomeAway。2014 年 6 月，途家宣布 C 轮融资，融资 1 亿美元，前两轮的投资人均跟进投资。本轮融资由 All-Stars Investment 领投，雅阁及现有投资方等跟投，华兴资本担任此次融资的独家财务顾问。2015 年 8 月 3 日，途家宣布完成 D 及 D+轮融资，融资 3 亿美元，估值超 10 亿美元。此轮融资的完成也意味着途家正式进入代表“独角兽”互联网公司的 10 亿美元俱乐部，步入新的发展阶段。经过多年的发展，途家目前已覆盖国内 281 个目的地，353 个海外

目的地,在线房源超过 38 万套。与此同时,途家已与国内 192 个政府机构签约,并与国内排名前十的房地产开发企业达成战略合作,已签约项目超 600 个,房源储备超 60 万套。从融资规模、房源覆盖、房源储备、用户数量、订单数量和用户口碑等方面来看,途家已进入规模化发展的轨道。

### (1) 酒店式度假公寓租赁

度假公寓租赁是途家的主打业务之一。度假公寓是在旅游地提供酒店式管理和服务的可租赁公寓,集酒店、家庭为一体的住宿环境,既引进了星级酒店的服务功能和管理模式,又结合了公寓的居家感觉。具有居家体验、物超所值、房型多样、自在私密等特点,是一种新型的旅行住宿方式,适合全家出行、自由行、深度旅行和休闲养老。中国旅游业正经历从量变到质变、从数量增长到质效提升、从粗放经营到集约发展的新变化。同时,随着我国居民旅游需求迅速增加,旅游经验日益丰富,旅游消费结构日臻完善,家庭游、自由行、深度游成为未来消费热点。而伴随老龄化程度的加深以及老年人消费观念的变化,休闲养老旅游需求日益旺盛。在“互联网+”的大趋势下,途家通过搭建网上平台,向上游整合分散在各地的度假公寓,向下游提供给游客高品质的度假用房。准确把握旅游未来发展趋势,也就掌握了企业发展的需求基础,途家度假公寓具有巨大的市场空间。

### (2) 为资源分享搭建平台

在分享经济理念下,多样化、个性化、数量巨大的房源库存是途家发展壮大关键因素。途家通过多种方式解决房源问题,包括与房地产开发商合作的管家、托管模式、与个人业主合作的分享平台模式以及与地方政府的合作共赢模式,不仅为途家带来了巨大的商机,也因此形成了旅游企业、传统地产商、政府、游客以及当地居民的多赢。

途家与地产商的合作模式为:房地产开发商向途家一次性购买管家服务,其向业主出售的房子也是带有管家服务的房子,提高了其可售性。开发商将房屋交付业主后,途家向业主提供管家式服务承诺书,并与有需求的业主签订执行合同,为其提供房屋理财服务,所得收益按比例分成。2013 年,途家网、携程网与世茂集团合作,途家网为世茂集团旗下的上海世茂纳米魔幻城提供专业的托管、管家服务,并与携程网一起提供创新营销活动,实现世茂旅游地产的灵活增值,开启了途家托管业务的新篇章。2014 年 11 月 8 日,途家网与东部华侨城天麓地产

合作，再次开启了“一房托管，全国度假”的商业新模式。华侨城与途家，一个是中国旅游综合体开发的标杆，一个是中国旅游资源整合的先行者。二者的合作是在充分洞察到市场需求的前提下对互联网、旅游以及地产等多种资源的整合。与传统地产行业卖完房子就结束服务的销售模式相比，天麓通过引进途家五星级酒店管理模式，不仅解决了物业后期的持续租赁问题，更可以为业主提供一站式星级酒店管理团队的管家服务、经营托管服务、全国范围内的置换服务，让业主坐收租金分红，从而也为华侨城地产业的发展赢得了很好的口碑。2014年，途家与万科集团合作，与万科签署开放式托管服务合约，通过“管家”、“托管”、“交换入住”等方式，将业主房屋的空余时间进行出租，最大限度地实现业主资产增值。在与国内知名的房地产开发商合作的同时，途家还与国内多家度假公寓合作，进一步拓宽途家的房屋来源。度假公寓商户享受途家为其提供的全面系统的管家服务或托管式服务，获得托管收益；途家则由此获得更多房源，并从经营收益或出租收益中分成。拥有房产的公寓商户则可以享受途家为其提供的“交换入住”服务，即业主在一个城市购买了度假物业，将可以获得途家管理的任一城市度假房屋居住权利。2014年途家与泊富国际公寓签约合作，2015年与奥园公寓签约合作，借助途家的网络平台，充分发挥公寓的分时度假功能，业主“买一套公寓，全世界免费住”的梦想转变为现实。

途家通过整合个人业主的房产资源，既拓宽了途家的房源，又为个人房屋业主带来了收益，更满足了游客“异于酒店”的个性化住宿需求，实现了三者的共赢。途家帮助业主在房屋空置时期打理房屋，为业主提供清洁、简单维修、定期保养、防虫等服务，保持房屋的良好状态，并通过将房屋闲置时间的出租，实现房产增值。业主随时可以返回房屋度假自住并与其他租客一样享受途家提供的星级酒店式服务，业主通过随时登录途家提供的基于互联网的专属系统平台，了解物业经营情况。途家通过与个人业主的合作，吸纳了大量不同风格的房屋，为游客提供了更加多样、更加优质的房源选择。由此获得的租金收益，途家和房屋业主按比例分成。

途家与地方政府的合作，一方面规范了当地的住宿业产品，将其统一在途家网的平台上进行管理，带人订单；另一方面，通过途家自主开发当地的闲置房屋，提高房屋价值。同时，借助途家平台的宣传和营销策略，带动当地景区的住宿需

求，从而实现途家、地方政府、景区、游客、业主等多方共赢。途家介入旅游目的地的发展，在盘活当地闲置房产项目的同时，也为当地创造了更多的税收，在带动当地旅游产业发展的同时，也为当地带来更多的客源和员工就业。如途家与山东省合作的“好客山东到途家”，开创了政府和企业合作的先河，是中国休闲旅游模式的创新。这种经营模式不仅减轻了山东省房产空置压力，而且帮助业主房屋保养及增值，为游客提供高性价比的优质房源，有利于繁荣旅游市场，增加地方财政收入和就业机会；与福建省旅游局合作的“清新游福建，舒心在途家”，通过双方的强强联手，在整合福建省闲置资源、盘活土地存量和推动优化配置等方面发挥了重要作用，为“清新福建”品牌价值注入了时尚活力。

### （3）以高品质服务实现可持续发展

作为覆盖全国 140 个旅游城市的中高端度假公寓在线平台，途家拥有庞大的用户基数，在为用户提供各类住宿设施的同时，也提供更优质的居住体验。品质是途家非常注重的经营要素，客户满意度是企业追求的重要目标。例如，2014 年第三季度，途家的房源在携程上的平均点评分数是 4.57 分，客户的回头率是 96.67%。高品质服务赢得了高评价和客户的高度忠诚。凭借良好的口碑效应，途家不仅在地方政府、房地产企业、房屋业主中形成了良好的声誉，赢得了合作方的信任，同时也通过多样化的住宿产品、优质的服务为游客提供了良好的住宿体验，赢得了游客的信任，从而保障了途家的可持续发展。

途家分享模式的成功，一方面在于国家“互联网+旅游”的政策为其发展提供了更大发展空间和良好的发展环境；另一方面在于其“化零为整”的分享经济模式，即通过合作替代竞争，将分散在各地的度假公寓、闲置房产整合，通过搭建平台向游客提供高品质的度假用房。

表 2-4 途家业务拓展一览表

合作者	合作业务领域	时间
世茂集团	旅游+地产	2013.3
携程旅行网	度假公寓	2014.1
泊富国际公寓	国际公寓（长沙）	2014.8
东部华侨城	旅游地产	2014.11
万科集团	旅游度假	2015.4
无忧我房	非标准住宿	2015.7
上饶市政府	旅游地产	2015.9



## （五）我国旅游企业集团的成长趋势

适应新形势和环境变化，中国旅游企业集团发展呈现出市场主导、产业竞合、强强联合、智力运营等新的趋势与特点。

（1）市场力量成为影响国内旅游企业集团成长最重要的因素。20世纪80年代，国内旅游企业集团的集团化由行政力量主导。随着改革开放的不断深入和市场经济体制日益完善，市场力量逐渐成为影响国内旅游企业集团发展的重要因素；20世纪90年代，国内旅游企业集团开始以市场需求为导向推进旅游企业兼并重组和集团化扩张，政治环境与经济环境共同主导国内旅游企业集团化进程；21世纪以来，伴随着中国市场经济逐渐成熟和完善，行政力量影响逐渐削弱，市场力量成为影响国内旅游企业集团成长最重要的因素，同时行政力量仍有较大的影响力。在规范的市场经济体制下，旅游企业是主要的市场主体，拥有独立的产权，自主决策并承担市场风险；政府的主要职能是维护市场秩序和公平竞争，为市场机制的正常发挥作用创造条件。市场通过实行自由竞争和“理性经济人”的自由选择，实现对全社会资源的优化配置。资本经营成为国内旅游企业集团化成长的主要手段，兼并、收购、重组、租赁、托管、股票上市等资本经营手段将被更加广泛地运用于国内旅游企业集团的发展实践。

（2）旅游企业由竞争转向竞争与合作。在我国旅游企业集团化发展的初级阶段，企业自身的利益与发展是竞争战略的中心。旅游企业从个体的视角将自己与竞争者、供应商、消费者的关系定位为零和博弈的竞争关系；将强化外部竞争作为集团的竞争战略。在当今产业融合的背景下，旅游企业之间的竞争转变为产业价值链系统之间的竞争以及为取得产业价值链的领导和中心地位而进行的竞争。旅游企业与上下游关联企业之间的联系日益紧密，其不再是单独的个体，而是产业价值链系统的成员；旅游企业与旅游供应商、旅游生产者、旅游竞争者、旅游消费者及其他利益相关者等之间是合作博弈关系。竞争合作模式的目标是“双赢”或“多赢”。竞争战略的中心是从系统的视角考虑旅游产业价值链的整体发展和旅游企业集团在产业价值链中的地位。旅游企业集团的经营业绩不仅与企业内部管理相关，而且与产业价值链的整体竞争力相关。合作不再局限于直接的供应商和顾客，而是扩展到所有可以被纳入产业价值链系统范围内的企业。

(3) 由规模扩张转向效益提升。20 世纪 80 年代和 90 年代的前期,在追求规模经济效应的驱动下,我国旅游企业集团普遍采用强弱联合的兼并重组方式,以降低经营成本、分担市场风险、共享资源和市场。“强弱联合”虽然造就了一批国内最早旅游企业集团,但普遍大而不强,核心竞争力弱。进入 21 世纪,随着中国市场的全面开放,大量国际旅游企业集团加快抢占中国市场的步伐,国内市场竞争加剧。

在追求竞争优势的驱动下,国内旅游企业集团之间“强强联合”的“二次集团化”渐成趋势。“强强联合”的动机是提升集团的核心竞争力,追求效益与竞争优势。“强强联合”的对象是优势旅游企业。双方通过兼并重组提高资产存量效率、推进优势资源聚集。“强强联合”的方式多样化,包括行政纽带式重组、资本纽带式兼并收购、契约纽带式战略联盟、品牌纽带式特许经营等。当“强强联合”发展到一定阶段,市场上就会产生超级旅游企业集团,其具备规模巨大、实力雄厚、核心竞争力强、跨部门、跨行业等特征。综观世界旅游企业集团的演变历程,“强强联合”造就了大批超级旅游企业集团。

(4) 经营方式由有形的实体资本运营为主转向无形的智力资本运营为主。在传统的经济增长模式下,货币资本、自然资源、设施设备等有形资本是推动旅游企业集团成长的主要力量。21 世纪知识经济兴起,知识的不断更新、扩散和加速应用深刻改变着企业的经营管理活动。智力资本运营成为旅游企业集团获得持续的价值增值和竞争优势的重要途径。智力资本运营的目标是实现旅游企业集团的可持续发展。智力资本运营的对象呈现多元化和细分化趋势,除了传统的品牌、人才、顾客等智力资本以外,营销网络、经营模式、制度规范、企业文化、信息等成为旅游企业集团新的重要智力成本。智力资本运营的方式由并购为主转向合作、租赁为主。由于现代旅游业的发展对智力资本提出了更高的要求,以及智力资本呈多样化趋势,任何旅游企业不可能拥有所有的优质智力资本。因此,旅游企业集团通过联盟经营、外包经营、特许经营、租赁经营等协同方式进行智力资本的共享与合作,使智力资本在同一时间、不同地域空间进行运动和扩散,在降低成本的条件下实现智力资本“裂变式”增值,即获得范围经济效应。随着中国市场经济的成熟以及产业专业分工的深化,未来国内旅游企业集团在品牌特许经营、管理人才输出、市场信息共享、营销渠道共建、经营模式复制等方面将开展更加广泛而深入的交流与合作。



### 三、甘肃省旅游产业及旅游集团发展现状分析

甘肃历史厚重、文化灿烂，区位独特、旅游资源富集。作为古丝绸之路的战略通道和商埠重地，甘肃曾对东西方合作交流起到重要作用；甘肃也是华夏文明的重要发祥地，历史遗产、民族文化等旅游资源品味极高。有敦煌莫高窟等7处世界文化遗产，古文化遗址7000多处，各类石窟寺337座，遗存长城3600余公里；甘肃自然旅游资源雄浑壮美，自然生态多元，从南到北分布着8个不同的气候类型区。大漠戈壁、森林草原、冰川雪山、峡谷丹霞、绿洲湿地等遍布全省，发展旅游业有着得天独厚的旅游资源条件。现已建成A级旅游景区262个，有5A级旅游景区4个、4A级旅游景区77个。正在筹建祁连山国家公园。已建成兰州、敦煌两个国际机场，6个支线机场，兰州机场开通国内外航线156条，实现境内高铁旅游全覆盖，开通17对品牌旅游列车，5A级景区全部实现高速联通。“十二五”期间，全省旅游接待人数52046.5万人次，比“十一五”增长266.4%，年均增长29.5%；实现旅游综合收入3180.5亿元，比“十一五”增长316.6%，年均增长32.7%。“十三五”以来，甘肃省加大了对旅游产业发展的行业支持、政策倾斜、统筹协调和改革创新力度，旅游业发展呈现地位提升、发展提速、比重提高的局面。2018年，甘肃省旅游接待人数达3.02亿人次，旅游综合收入达2060亿元，分别增长26%和30%。甘肃省文化旅游产业占比已达到全省GDP的7%，在十大生态产业中是首位产业，已成为甘肃省经济社会发展的支柱产业之一。

然而，甘肃作为文化旅游资源大省，与四川、陕西、河南等旅游资源大省相比，仍然存在较大差距。2016年，甘肃省接待游客1.9亿人次，实现旅游综合收入1220亿元，年度旅游综合收入首次跨入千亿元行列；而临近的四川省2016年接待游客则达到6.3亿人次，旅游综合收入达到7705.54亿元，陕西省接待游客4.49亿人次，旅游总收入达到3813.43亿元，甘肃旅游经济发展仍然处在较低水平。2018年，甘肃省共有各类旅行社618家、酒店636家、A级景区292家、景区管理经营企业320家。从发展现状分析，甘肃省旅游产业发展存在市场主体单一、旅游企业弱小、要素整合能力不强、产业链短小、发展质量不高、开发资金不足、营销手段落后、旅游基础设施落后、旅游集团发展明显滞后、旅游综合

效益不高等突出问题。①全省旅行社企业不仅仍以中小型旅行社为主，而且营销手段落后，旅游业务单一，线上运营不足。全省 618 家旅行社中迄今仍无一跻身全国百强旅行社行列；②全省 636 家酒店中有星级酒店 390 家，但五星级酒店仅有 3 家，四星级酒店（80 家）所占比重仅为 12.6%，而三星级及以下酒店在星级酒店中的占比高达 78.7%；③目前全省共有 A 级景区 292 家（其中有 3A 级以上景区 214 家，占比高达 73.3%，反映出甘肃旅游资源在品味和价值方面具有明显优势），但 A 级景区的管理运营企业（机构）多达 320 家，其中仅有 20 家景区企业达到中型规模，小型景区企业所占比重高达 93.8%，尚无一家大型旅游景区企业；④旅游集团发展明显滞后。截止 2018 年，全国注册资本在 1000 万元以上的旅游集团企业已达 1096 家，其中北京、重庆、河北、辽宁、福建、广东、贵州、云南 8 省市旅游集团企业数量已超过 40 家，江苏、浙江、山东、河南、四川五省已超过 50 家。而甘肃省旅游集团的数量仅为 20 家，位居全国倒数第七位；⑤旅游集团企业规模偏小，要素整合能力不强，缺乏大型旅游集团企业。在甘肃 20 家旅游集团企业中，注册资本在 10 亿元以上的仅有五家，有 11 家注册资本不足 1 亿元，无一入围全国旅游集团 20 强，集团规模依然偏小。同时，甘肃省 20 家旅游集团企业的涉旅业务仍狭窄单一，国际化、网络化、集约化、品牌化发展水平较低，管理创新能力和产业融合功能不足。尚未构建起集“食、宿、行、游、购、娱”六大旅游要素于一体的旅游全产业链生态产业体系。

## （一）甘肃省旅游产业发展现状

### 1. 总体发展特征

近年来，甘肃省加大了对旅游产业发展的政策倾斜、统筹协调和改革创新力度，旅游业发展呈现地位提升、发展提速、比重提高的局面。

（1）产业发展整体水平提高，总量持续增长。“十二五”期间，甘肃省旅游人数和综合收入实现了“五年翻两番”，年均分别增长 30%、33%，增速连年排在全国前 5 位，部分指标年均增长达到了 40% 以上。2016 年，甘肃省接待游客 1.9 亿人次，同比增长 22%，是 2012 年的 2.43 倍；实现旅游综合收入 1220 亿元，同比增长 25%，首次突破千亿元大关，是 2012 年的 2.59 倍；旅游增加值占甘

肃省 GDP 的比重达到 5.66%。2018 年，甘肃省文化产业增加值 178.16 亿元，增长 8.9%；旅游接待达 3.02 亿人次，旅游综合收入达 2060 亿元，分别增长 26% 和 30%。文化旅游产业呈“爆发式”增长，文化旅游产业占全省 GDP 的比重已达到 7%，在甘肃十大生态产业中居于首位，已成为甘肃省经济社会发展的支柱产业之一，有力服务了甘肃省绿色发展和经济结构调整。

(2) 产业发展要素整体推进。已经形成“吃、住、行、游、购、娱”齐全的产业体系。截止 2018 年，甘肃省共有各类旅行社 618 家、酒店 636 家、A 级景区 292 家、景区管理经营企业 320 家，祁连山国家公园已经挂牌成立。省内开设旅游专业的院校达到 48 所，旅游直接从业人员达到 50 万人以上；已建成兰州、敦煌两个国际机场，6 个支线机场，兰州机场开通国内外航线 156 条，实现境内高铁旅游全覆盖，开通 17 对品牌旅游列车，5A 级景区全部实现高速联通，77 个 4A 级景区已有 43 个景区与二级以上公路联通，建成自驾车房车营地 21 个，建成 17 个滑雪场，2015 年以来已累计新建改建旅游厕所 2126 座。敦煌行丝绸之路国际旅游节连续成功举办，一些重要节点城市旅游业发展迅速。2013 年以来，兰州、敦煌、嘉峪关、张掖旅游总收入、旅游接待人数年均增长都在 30% 以上。

(3) 旅游管理机制创新和营销策划迈上新台阶。敦煌文博会、丝绸之路国际旅游节等已成为甘肃省的国际名片；20 个大景区软硬件设施建设、接待能力、影响力和辐射带动力全面提升，已有 13 个大景区建立了“管委会+ 开发公司”管理机制，景区景点管理运行机制不断创新。

(4) 旅游业态创新势头良好。乡村旅游作为旅游业态创新发展的实践模式，发展速度很快。近年来，甘肃集中打造了 18 个旅游特色小镇，在 108 个贫困村开展省级旅游扶贫试点，涌现出了陇南花桥村、平凉西沟村、庆阳天富亿生态民俗村等一批乡村生态文化旅游示范村。甘肃省农家乐累计达到 12563 户，带动农民直接就业 15 万人。2016 年，甘肃省乡村旅游接待人数、综合收入达到 5368.7 万人、82.5 亿元，分别增长 24.8%、31.4%。总体上看，甘肃省旅游业进入发展速度明显加快、产业实力明显增强、质量明显提升的新阶段，旅游产业的战略地位、规模效益、营销管理和转型升级有了明显进展和突破。

## 2.国内旅游市场现状

近年来，甘肃国内旅游收入年均增长率均高于 30%，高于甘肃省旅游总收入的平均增长率，远高于国际旅游年均收入增长率。2016年，甘肃旅游收入突破 1000 亿元，2017 年旅游收入突破 2000 亿元，旅游收入表现出迅猛增长势头。2012 年以来，国内旅游人次年均增长 2000 万以上，约为入境年均增长率的 4 倍。总体来看，甘肃旅游收入主要来源于国内旅游市场，国外旅游市场的所占份额较小。

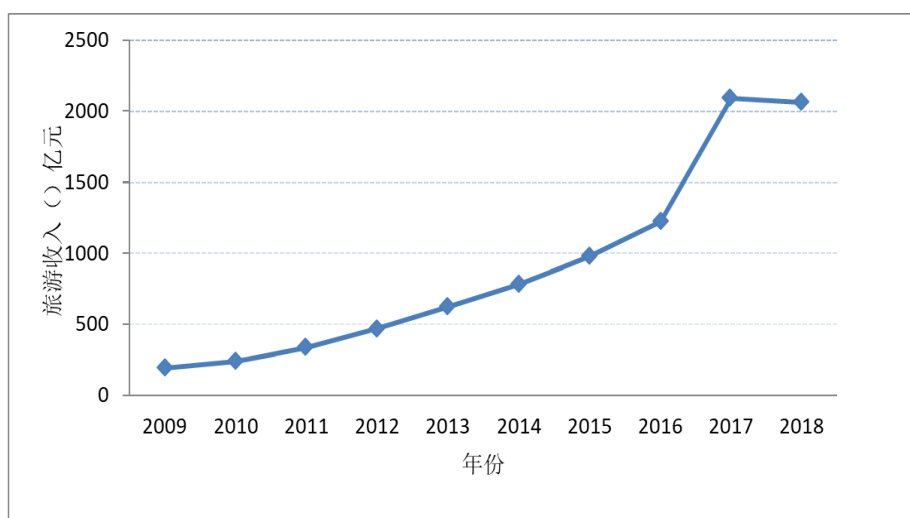


图 3-1 近十年来甘肃旅游收入增长趋势

近年来，甘肃省年过夜游客均在 600 万人次以上，年均增长率为超过 15%。2012 年到 2015 年，过夜游客占国内游客总人数的平均比例为 38.30%，过夜游占比不到 50%，且近几年呈下降趋势；一日游年均增长率约为 20%，一日游游客占国内游客总人数的平均比例为高达 60% 以上。根据近年来的综合数据分析，从 2013 年开始，甘肃自驾游的比例逐渐上升，跟旅行社随团出行的比例在持续下降。来甘肃旅游的国内游客中，大部分的游客选择了自驾游的出行方式，而自驾游的出行方式在国内游客中占比高达 90%。全省接待的国内游客中，参加旅行社组团出游的游客占 8% 左右。较高的自驾游比例，与甘肃旅游市场特征密切相关。一方面，甘肃旅游市场以国内市场为主且超过半数为一日游，另一方面，甘肃一日游游客大部分来自甘肃周边的省份，自驾游出行较为方便。

表 3-1 甘肃省旅游收入与旅游接待人次

年份	旅游收入 /亿元	国际旅游收入 /万美元	国内旅游收入 /亿元	入境旅游人数 /人次	国内旅游人数 /万人次
2009	193	1254	192	60711	3388
2010	237	1481	236	70167	4284
2011	334	1740	333	91080	5827
2012	471	2235	470	102028	7824
2013	620	2039	619	97761	10068
2014	780	1017	780	48750	12660
2015	975	1418	975	54508	15633
2016	1220	1914	1219	71500	19089
2017	2087.4	2086	1579	78800	23897
2018	2059.8	2740	2058	100000	30191

资料来源：甘肃省统计局 <http://www.gstj.gov.cn/>

### 3.入境旅游市场现状

甘肃省国际旅游市场发展极不平稳，入境旅游人次波动较大。2009 -2012年，甘肃省国际旅游人次开始缓慢上升；2013 年和 2014 年连续两年出现下降，其中2014年旅游收入和旅游人次下降幅度均超过了50%，随后两年的又出现较大幅度增长。虽然受客源国经济、社会、政治环境等因素的影响，国际旅游比国内旅游具有较大的波动性，但也反映出甘肃省国际旅游市场发展极不平稳。

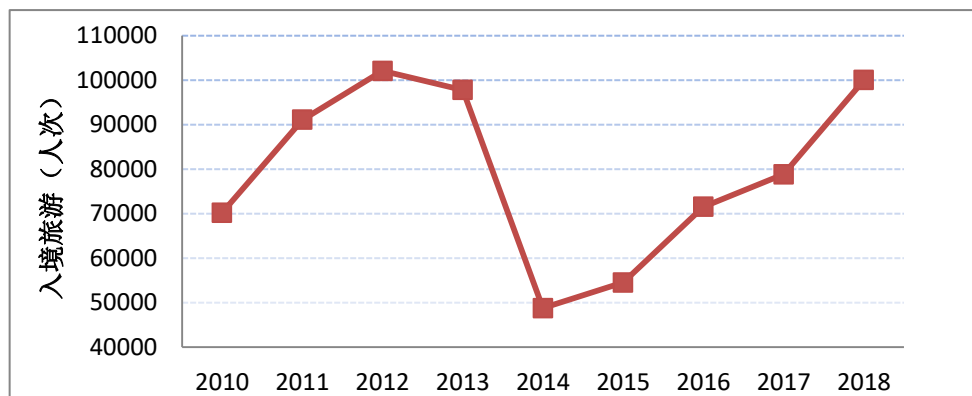


图 3-2 2010-2018 年甘肃入境旅游人次变化趋势

在国际旅游市场的收入结构中，长途交通占37.27%，民航占23.39%，铁路占7.89%，汽车占5.90%，游览占9.05%，住宿占14.63%，餐饮占7.47%，商品销售占16.90%，娱乐占2.75%，邮电通讯占2.04%，市内交通占2.72%，其他服务占

7.08%。由此可以看出，长途交通占比在国际旅游市场的收入构成中占比最高，住宿、商品销售的比重都在15%左右，游览和餐饮介于5-10%，其余的项目均低于在3%。与全国相比，不仅各项消费总额都处于较低水平，而且近年来除餐饮、娱乐、市内交通三项为正增长之外，其它消费项目都表现出负增长。总体来看，国际旅游收入构成的基本情况和国内旅游收入相似，硬性支出依旧占据了绝大部分，其中长途交通的支出在历年中均占据最高比例，平均占比为 37.27%。在具体长途交通工具中，占比从大到小依次是：飞机23.39%，火车7.89%和汽车 5.99%。其次是住宿，平均占比为 14.63%。由于国际游客对于住宿条件的要求相对较高，在旅游总支出中占比仅次于长途交通。游览的平均比例为9.05%，餐饮的平均份额为7.47%，市内交通平均比重为 2.72%。商品销售平均占比为 16.99%，占比不到 20%，相比国内其它省份仍有一定的差距

甘肃入境旅游的人数中，历年都是香港、澳门和台湾同胞的人数最多。香港、澳门和台湾的游客市场是甘肃海外旅游市场游客的最大来源地区。2010 年以来，港澳台同胞年均入境旅游人次已接近3万人次，年均增长率接近10%。近年来港澳台游客占入境游客的平均占比为 37.01%，对于入境的客源来说，为第一大入境客源市场。排在前十位的外国客源国依次是：日本24.09%，韩国12.41%，美国 12.1%，法国人5.51%，新加坡人5.27%，澳大利亚4.61%，德国 4.44%，英国 3.25%，加拿大3.00%，意大利 1.81%。其中日本游客占据了甘肃入境游客的四分之一，在 2012 年达到了近三分之一，但在随后的两年又下降了，比例不到 20%。从具体人数上看，日本游客的数量总体上呈下降的趋势，2010 年是14273 人次，而到了2015 年这一数字已经下降到了7171人次。

表3-2 甘肃入境旅游市场发展趋势 单位：人次

年份	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
入境旅游人次	70167	91080	102028	97761	48750	54508	71500	78800	100000
港澳台同胞	20246	36385	35088	35234	19893	22901	39600	42200	57000
外国人	49921	54695	66940	62527	28857	31607	31900	36600	43000

资料来源：甘肃省统计局 <http://www.gstj.gov.cn/>



## （二）甘肃旅游产业发展面临和存在的问题

（1）旅游开发整体上还处在较低层次和水平。甘肃省旅游资源丰富，但许多旅游资源没有得到合理的开发利用，旅游基础设施依然薄弱，旅游开发整体上还处在较低的层次和水平，“富资源、穷开发”的问题非常突出。景区的可进入性、景观的体验性、旅游产品的参与性和吸引力不强。在旅游空间格局和组织上，景点景区的空间联结度和便捷度不够，旅游成本过高、耗费时间过长，严重影响了甘肃旅游的吸引力和经济效益。

（2）旅游基础设施建设水平较低。根据2016年甘肃省旅游局组织的游客满意度调查显示，游客对甘肃省旅游公共服务、旅游配套服务的感受略差。33个细分指标中，厕所设施不足和卫生较差、旅游餐饮服务便利性不高、旅游商品种类单一、停车场建设不足等问题突出。旅游交通网络化、便捷化、通达化程度不高，7个支线机场之间，只有敦煌与嘉峪关、张掖实现串飞；3A级以上景区的道路有39%为三级以下公路，有34个4A级景区没有实现二级公路联通；景区缺少停车场、步行道和休闲区；智慧旅游发展明显滞后，WiFi等通讯服务功能弱，一些一流景区没有手机信号；除了敦煌等少数几个城市外，景区游客服务中心、宾馆、旅游厕所建设层次低，旅游服务水平总体上仍处在较低水平。

（3）旅游业产业链较短，旅游经济效益不高。一方面，传统观光仍是甘肃主要的旅游产品类型，旅游产品单一，文化内涵不强，产品更新缓慢等问题极为突出，导致旅游产品和旅游服务的有效供给不足，难以适应现代旅游个性化、差异化及休闲旅游发展的需求和趋势；另一方面，甘肃旅游业产业链较短、与相关产业关联度低，导致游客人均消费水平低，旅游消费结构畸形，旅游收入来源单一，产业综合效益不高。如旅游商品销售收入所占比重不足20%，而在旅游产业发达的省份，旅游商品销售收入可达50%以上。

（4）旅游管理体制落后。甘肃省旅游资源和景区管理存在严重的条块分割、多头管理、管办不分等问题，成为制约和困扰甘肃旅游业发展的严重障碍。目前甘肃省35处省级以上的景区旅游资源隶属省上不同部门条块分割管理，管办不分，导致景区资源权属不清、政出多门，难以实现资源的优化配置、融合发展和有效管理，无法实施统一规划、整合开发和集约化发展，难以形成有吸引力和竞

争力的旅游产品，严重阻碍了甘肃旅游产业的做大做强，也难以形成“大景区、大旅游、大产业”的发展格局。

(5) 旅游市场主体小、散、弱的问题极为突出。由于机制不活，运用市场手段不充分，甘肃省缺乏有实力和影响力的旗舰型旅游企业集团，旅游市场主体小、散、弱的问题非常突出，已与全国旅游产业发达的省份形成明显差距。目前，甘肃没有一家进入全国百强的旅行社，没有一家以旅游为主业的省级投融资平台，没有引入一家战略投资者和全国有影响力的旅游产业集团，为全国仅有的四个没有省级旅游集团公司的省份之一。尽管甘肃省20个大景区中，有13个成立了旅游投资开发公司，但多数尚未成为真正的旅游市场主体。

### (三) 甘肃省旅游集团发展现状分析

根据课题组在甘肃省文化和旅游厅、天水市及酒泉市等地的实地调研和相关资料的收集分析，截止到2018年，甘肃省共有各类旅行社618家、酒店636家、A级景区292家、景区管理经营企业320家。从发展现状分析，甘肃省旅游企业及旅游集团发展存在以下突出问题。

(1) 全省旅行社企业不仅仍以中小型旅行社为主，而且营销手段落后，旅游业务单一，线上运营不足。全省618家旅行社中迄今仍无一跻身全国百强旅行社行列；全省636家酒店中有星级酒店390家，但五星级酒店仅有3家，四星级酒店(80家)所占比重仅为12.6%，而三星级及以下酒店在星级酒店中的占比高达78.7%；目前全省共有A级景区292家(其中有3A级以上景区214家，占比高达73.3%，反映出甘肃旅游资源在品味和价值方面具有明显优势)，但A级景区的管理运营企业(机构)多达320家。根据甘肃省景区企业的经营指标分析，其中仅有景泰黄河石林开发有限公司、古浪县大漠绿洲生态旅游文化影视有限公司、甘肃关山文化旅游产业发展股份有限公司、张掖七彩文化旅游股份有限公司、张掖丹霞文化旅游股份有限公司(临泽县)、民乐县文化旅游投资有限责任公司、嘉峪关旅游景区管理开发有限公司、甘肃兴隆山国家级自然保护区管理局旅游管理中心、环县东老爷山景区管理委员会、临泽县丹霞观光农业专业合作社、临潭县冶力关景区管理中心、永靖县西部水乡旅游有限责任公司、高台县大湖湾风景区管理处、洮河林业局冶力关国家森林公园、宕昌县官鹅沟旅游开发有限责任公



司、嘉峪关文物景区管理委员会、平凉文化旅游产业投资集团有限责任公司、敦煌市鸣沙山月牙泉管理处、甘肃兴隆山国家级自然保护区管理局、国家重点风景名胜区崆峒山管理局等 20 家的企业规模达到中型，所占比重仅为 6.25%。小型景区企业所占比重高达 93.8%，尚无一家大型旅游景区企业。

(2) 旅游集团发展明显滞后。截止 2018 年，全国注册资本在 1000 万元以上的旅游集团企业已达 1096 家，其中北京、重庆、河北、辽宁、福建、广东、贵州、云南 8 省市旅游集团企业数量已超过 40 家，江苏、浙江、山东、河南、四川五省已超过 50 家。而甘肃省旅游集团的数量仅为 20 家，位居全国倒数第七位。

(3) 旅游集团企业规模偏小，要素整合能力不强，缺乏大型旅游集团企业。在甘肃 20 家旅游集团企业中，注册资本在 10 亿元以上的仅有五家，有 11 家注册资本不足 1 亿元，无一入围全国旅游集团 20 强，集团规模依然偏小。同时，甘肃省 20 家旅游集团企业的涉旅业务仍狭窄单一，国际化、网络化、集约化、品牌化发展水平较低，管理创新和产业融合功能不足。省内注册资本在 100 亿元以上的三大旅游集团企业（甘南州文化旅游交通建设集团有限公司、甘肃省旅游投资集团有限公司、甘肃省公路航空旅游投资集团有限公司）均以基础设施建设投融资为业务主体，尚未构建起集“食、宿、行、游、购、娱”六大旅游要素于一体的旅游全产业链生态产业体系，难以承担带动和促进甘肃旅游产业要素集聚、协调高效、转型升级和优化布局等多重使命。

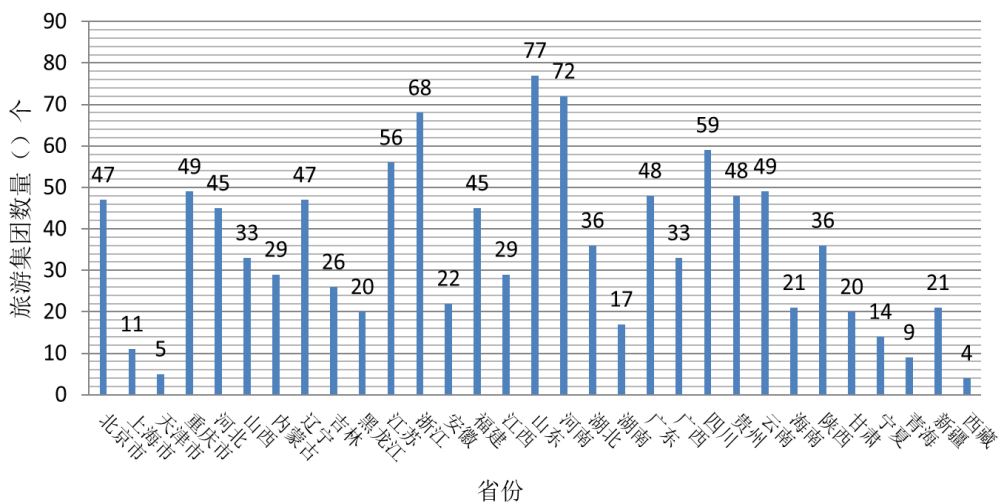


图 3-3 2018 年全国各省市旅游集团数量对比



## 四、新时代甘肃文化旅游产业创新发展

当今时代，互联网技术迅猛发展，“互联网+”快速普及渗透，各行各业都面临着新的发展背景和机遇。旅游产业发展也呈现出技术与服务创新日新月异、旅游新业态层出不穷、商业模式不断创新的明显态势，旅游产业已经且正在发生深刻变革，已经且正在进行“二次革命”。在游客从团队旅游走向自由行、从封闭体系走向开放世界的过程中，旅游景区相应地被更加丰富多彩的目的地生活环境所取代，旅游饭店日益回归住宿业的本质，旅行社业正在加快向广义旅行服务业演进，旅游交通则向目的地交通体系转化。旅游目的地已经从传统的“吃、住、行、游、购、娱”走向目的地生活环境的总和。旅游环境的变化，要求政府部门、企业界和学界转变观念，围绕大旅游的内涵做出调整 and 改变。

甘肃省旅游资源类型丰富，价值品味较高，具有发展旅游的良好资源基础。改革开放以来特别是进入新世纪以来，甘肃旅游业得到了较快发展，旅游发展已具有良好的产业基础。然而，时至今日，困扰甘肃旅游发展的诸多问题依然存在，许多突出问题仍然没有得到有效解决。而组建和发展大型省级旅游集团，正是解决甘肃旅游发展面临和存在问题的主要抓手和突破口，也是实现甘肃文化旅游产业创新和跨越式发展的根本对策。

理由如下：①省级综合型旅游集团的组建和发展，可以实现省域旅游资源的有机整合、旅游要素的优化配置和旅游活动的高效组织，从而解决甘肃旅游发展中景区景点分散、旅游空间组织松散、旅游要素和环节衔接不畅、旅游效率不高等问题；②旅游集团凭借其雄厚的资金、人才和技术优势，可以加大旅游建设资金投入，加快提升景区开发建设、旅游基础设施、旅游产品开发和旅游智慧发展的水平，积极研发和开拓旅游新业态，促进旅游产品更新换代和传统旅游企业转型升级，从而解决甘肃旅游发展中资金投入不足、旅游基础设施落后、旅游产品陈旧、服务水平不高、旅游吸引力不强以及旅游智慧发展滞后等问题；③旅游集团凭借其雄厚的综合实力，不仅可以加大甘肃文化产业的研发和投入力度，推动甘肃文化产业的快速发展，而且可以将文化元素渗透到旅游产品开发之中，促进甘肃文化产业和旅游产业的深度融合，拓展和完善旅游产业链，从而解决甘肃

旅游发展中旅游产品单一、文化内涵不足、旅游吸引力不强、旅游产业链短小、文旅融合粗浅等问题；④旅游集团的组建和发展，不仅可以实现甘肃文旅产业的多元化投资、专业化运营和产业化经营，提高旅游管理的水平和旅游综合效益，形成“大旅游、大平台、大产业、大发展”的新格局，而且能够促进省域及丝绸之路沿线省区的区域旅游合作，从而解决区域旅游发展各自为政、盲目发展、产品雷同、恶性竞争等问题；⑤旅游集团凭借其雄厚的综合实力，可以与国内外有影响和实力的旅游集团（企业）建立广泛的战略合作关系，积极开展出入境旅游、酒店、旅游交通、在线旅游、智慧旅游等领域的合作，构建全球旅游战略投资和营销网络，大力开拓丝绸之路沿线国家和地区的旅游市场，跳出甘肃开拓和发展旅游业务，从而解决甘肃旅游发展中战略合作不广、营销网络狭窄、旅游业务弱小、竞争能力不强、经济效益不高等问题。

### （一）推动旅游管理体制变革，加快政策制度创新

面对大众旅游从初级阶段向中高级阶段的演化以及市场主体的创业创新实践，政府部门应清醒地认识到：一个开放的旅游体系正在我们面前渐次打开。旅游经济运行，特别是旅游目的地正从一个封闭的旅游世界逐渐转向开放的旅游体系。当前，我国旅游产业正在进入以大众市场和社会资本为依托，以资本、技术、年轻创业者和新业态为表征的战略调整期和新的发展阶段。因此，甘肃各级政府应尽快推动旅游管理体制变革，加快政策制度创新，发挥市场在资源配置中的决定性作用，转变政府职能，建立高效的旅游管理体制和监督机制，彻底解决甘肃旅游业发展中面临的资源多头管理问题，实现由“旅游管理”向“旅游治理”的转变。

目前，许多政府部门的管理方式仍然停留在计划经济时代，更加倾向于直接做项目，局限于体制内的工作范围，政策制定往往跟不上产业发展的步伐。因此，旅游行政管理部门应及时转变工作方式，为旅游产业发展创造良好的政策环境，为新业态的发展提供更加宽松的氛围，高度重视旅游商业研发，积极寻找和发现市场创新主体，对旅游新业态的发展给予必要的政策支持；要主动适应互联网和散客化时代旅游业内涵和外延的变化，积极推动旅游管理体制的改革，打破行业壁垒，引导形成开放与共享的旅游发展氛围，为旅游企业营造更好的发展环境；旅游行政管理部门、旅游企业应向同行、企业、消费者、研究者分享数据、资讯

和研究成果，搭建分享平台，积极促进地区间、企业间的分享和交流，带动省内更多地区和城市的旅游发展；应进一步明确散客化时代政府在旅游基础设施、旅游公共服务等方面的主体责任，提高旅游目的地的公共服务水平。

## （二）以战略性思维全面融入互联网时代的发展

旅游企业（集团）应适应散客化和互联网时代的旅游需求特征，用大旅游的思维，制定旅游企业（集团）的发展战略。①应抓住国家发展旅游经济的政策机遇，积极推动休闲度假旅游、乡村旅游、文化旅游、老年旅游、研学旅行、中医药旅游等旅游热点的发展。加快互联网与旅游业的融合，积极发展在线度假租赁、旅游网络购物、在线旅游租车等旅游新业态；②信息技术特别是移动互联网技术为旅游领域的创业创新带来了巨大的空间，已成为驱动旅游创业创新最为活跃的因素。旅游和互联网的融合，改变的不仅是商业模式和生活方式，更重要的是旅游管理者和从业者的观念和思维。旅游企业要充分把握技术革命所带来的新一轮发展机遇，充分认识互联网与资本深度融合对旅游产业组织方式的深刻影响，积极借鉴携程、去哪儿、7天、途家、蚂蜂窝等企业的发展经验，加快在线预订、电子机票、手机导游、社交媒体等在线旅游服务业的发展，最大限度地扩展市场空间；③应充分考虑散客旅游者旅游前、中、后的不同需求，从信息提供、经验分享、产品推荐、价格比较、网络预订等不同维度，抓住游客基本的餐饮、购物、娱乐、交通、住宿、游览等基本需求，从而提供多样化的创新产品，开发具有休闲、度假、娱乐、购物等综合业态的旅游产品；④互联网时代的到来，正改变着旅游业的发展模式。旅游产业的边界日益模糊，在资本、技术和创业者的共同推动下，面向本地居民的生活服务和面向外来游客的旅行服务将不分彼此地融合到一起，将为旅游产业发展提供巨大的市场机遇和商业创新空间。旅游集团要紧紧抓住这次互联网革命的机会，积极推动企业的创新发展。传统旅游企业应该及时调整企业发展战略，用互联网思维加快对传统业务的改造和创新。同时，互联网的广泛应用，为企业搭建了协作和分享平台，创造了前所未有的良好环境。以开放和共享为模式的新业态正成为当前发展最快的经济形态。因此，旅游企业不能只关注自身成长，更要重视协作和共同成长，为更多的资源供应商、服务商、消费者提供更多组合创新的机会，通过开放和共享搭建更大的发展平台，创造全新

价值，加快旅游企业的发展壮大。如 Facebook、YouTube、维基百科、Airbnb 等以分享和开放为特征的企业，通过开放资源、数据和平台，都取得了快速的发展，获取了更大的协同效应。

### （三）构建开放多元的社会旅游协作体系

近年来我国旅游经济的发展，正打破传统旅游业的范畴，由小旅游向大旅游发展，由传统旅游部门向相关行业和部门拓展。因此，应适应新的形势和要求，积极构建更加开放多元的旅游协作体系。①从旅游行业协会现有会员数量看，覆盖面狭窄的问题非常突出。目前全国各级各类旅游行业协会会员总数仅有 2 万余家，而一个同程网的企业会员数量就已达到 6 万多家。因此，要广泛吸收各类企业特别是旅游电商等新业态企业加入旅游行业协会，不断拓展旅游行业协会的发展空间，形成与产业发展的服务功能体系；②积极借鉴国际性旅游协会组织的经验，通过政府对行业协会的政策支持、市场化运作和专业能力的提升，充分发挥中介组织在政府和企业之间的重要功能和作用。如美国旅游协会在市场促销、旅游增长和旅游产业发展分析等方面形成了权威。我国旅游行业协会的发展，要适应旅游产业的发展变革，积极吸纳大旅游范畴下的传统旅游企业、旅游新业态和旅游相关企业，为新时期旅游企业的发展提供指导和服务；③在旅游产业发展变革的背景下，应以政府、高校、企业和社会研究机构为基础，积极构建甘肃旅游发展新型智库及其联盟，以更加开放的学术视野进行交叉和融合研究，加强对旅游产业的全方位、多层次的动态研究，充分发挥其“产业智囊”的作用和功能，为旅游产业发展提供必要的学术支持，为旅游企业提供战略决策咨询，以学术研究引领产业发展。特别是旅游集团的研究机构，应在加强企业发展战略研究的基础上，把企业成长与产业发展研究有机结合起来；④充分发挥旅游高等院校和旅游职业学校的教育资源和优势，加快旅游专业人才培养步伐，通过专业教育、职业技能培训等手段，为甘肃旅游发展提供高素质的专业人才，为新时期甘肃旅游的创新发展提供人才保障。

### （四）加强旅游基础设施建设，提高智慧旅游发展水平

要加强省域旅游交通网络建设，提升联接各大景区（点）的公路等级，加快旅游特色小镇和旅游风景通道建设，提升旅游服务设施的功能和品质；应适应移动互联网发展及游客的需要，建设覆盖各市县和大景区的旅游大数据平台，实现4A以上景区移动通讯信号和WIFI全覆盖，推进旅游数据共享；要运用文化创意手段对现有旅游产品进行提升创新，加快旅游产品更新，协同打造丝绸之路甘肃文化旅游品牌，提升甘肃旅游的吸引力。应加快文化产业园区、民俗古镇街区、大型演艺等项目以及文化体验、休闲度假、健康养生、乡村旅游、研学旅游等旅游产品的开发建设步伐，提升旅游产品的文化内涵，创新旅游业态，建立丰富多元的旅游产品结构体系。采取多种措施加快文化产业链和旅游产业链的融合与连通，大力延伸旅游产业链；应继续拓展、提升和策划敦煌国际文博会、丝绸之路国际旅游节等大型旅游节会活动，提高节会的知名度和影响力。积极运用互联网、物联网和大数据等新技术手段进行品牌营销和市场开发，推进旅游营销智慧化、精准化。

### （五）积极培育旅游市场主体，加快组建省级旅游集团

旅游业是综合性产业，甘肃应利用好现有的产业政策，营造更优的产业发展环境，积极引进优质民营资本进入旅游业，培育壮大省内各类文化旅游企业，大力培育市场主体。同时，应大力加强与国内各类专业旅游公司的合作，加快甘肃旅游智库建设步伐。

组建甘肃省旅游集团，是甘肃旅游适应新时期旅游产业变革的迫切需要，是甘肃旅游提高产业竞争力、促进区域旅游合作、实现创新跨越发展的必然选择。新时代促进甘肃文化旅游产业创新发展的基本对策，是以组建甘肃省旅游集团为抓手，加快省域旅游资源的有机整合、旅游要素的优化配置和旅游活动的高效组织，提升景区开发建设和旅游基础设施配套水平，加快建设甘肃旅游智慧平台，促进旅游产品创新、旅游新业态发展和传统旅游企业转型升级，推动甘肃文旅产业深度融合，构建甘肃文化旅游全产业链生态产业体系，实现甘肃文旅产业的多元化投资、专业化运营和产业化经营，形成“大旅游、大平台、大产业、大发展”的新格局。

甘肃省旅游集团组建的具体思路和对策如下：



(1) 以已有甘肃省旅游投资集团有限公司、甘肃省公路航空旅游投资集团有限公司等国有资本企业为基础,通过创建改制、战略重组和深化改革,组建甘肃省旅游集团。甘肃省旅游集团为省属国有大型企业,应以甘肃文化旅游产业为主业,以整合省域文化资源、旅游资源和旅游要素为手段,以推动甘肃文化旅游产业集聚和转型升级为目标,以优化国有资本结构布局为使命,以“旅游全产业链创新引领者”为发展定位,坚持“品牌+资本”的核心战略,构建涵盖旅行社、线上旅游、酒店、景区、地产、金融、旅游客运、文化演艺、房车等旅游业态的旅游全产业链生态产业体系。

(2) 构建“三大平台”和“六大板块”发展战略框架。甘肃省旅游集团应着力打造“甘肃文旅产业研发创新平台”、“文旅项目投资平台”、“文旅产业运营平台”三大平台和“食、宿、行、游、购、娱”六大业务板块,构建“三大平台”和“六大板块”发展战略框架和旅游全产业链发展格局。努力实现每个业务板块一家上市公司,并处于全国同行业领先地位的产业发展目标。旅游集团应建立完善的现代企业制度,按照市场机制,通过行政纽带式重组、资本纽带式兼并收购、契约纽带式战略联盟、品牌纽带式特许经营等多种形式,积极整合重组省内相关旅游企业,创建旗下酒店集团、旅行社集团、旅游交通集团(公司)、文化演艺集团(公司)、会展集团(公司)、投资公司等二、三级集团企业,通过兼并重组、连锁经营、投资控股、参股、股份制改造以及加盟合作等形式实现企业的集团化、规模化发展;积极研发和投资旅游新业态,推动集团产业向多元化、综合化方向发展,努力提高集团的品牌影响力和竞争力。

(3) 创建甘肃文旅产业发展研究院。甘肃文旅产业发展研究院是甘肃省旅游集团的研究智库机构,应通过集聚省内外相关领域的知名专家学者和业界人士,对甘肃文旅产业发展、规划策划、产品创新、发展模式、业态创新等进行系统深入的研究和积极探索,努力打造甘肃文旅产业、全域旅游和智慧旅游发展的研究平台,旅游全产业链生态产业体系的研发创新平台,文旅项目及文旅新型业态的研究创新平台。

(4) 加强与省内外旅游集团(企业)的战略合作。一是加强与携程旅行、途牛旅行、阿里旅行、景域国际等新兴旅游企业的战略合作,促进甘肃旅游业的技术与服务创新,推动甘肃旅游由传统服务业向现代服务业转变,由传统经营方式



向新的商业模式转变；二是牵头组建“甘肃省旅游集团联盟”，以“共建共享、促进合作、交流创新”为宗旨，搭建联盟交流合作平台、投融资平台和人才智库平台，为联盟成员的发展提供全方位的支持，促进各成员单位的合作交流与快速发展；三是积极加入“全国省级国有旅游集团联盟”<sup>1</sup>，通过联盟的信息交流、业务合作和资源共享机制，实现优势互补、资源整合和信息共享。

（5）强化智力资本运营，实现旅游集团的可持续发展。新世纪以来，伴随知识经济的兴起，知识的不断创造、更新、扩散和加速应用深刻改变着企业的经营管理活动，智力资本运营成为旅游企业集团获得持续的价值增值和竞争优势的重要途径。同时，智力资本运营的对象呈现多元化和细分化趋势，除了传统的品牌、人才、顾客等智力资本以外，营销网络、经营模式、制度规范、企业文化、信息等成为旅游企业集团新的重要智力成本。因此，甘肃旅游集团应通过联盟经营、外包经营、特许经营、租赁经营等方式，在全国乃至全球范围内进行智力资本的共享与合作，实现智力资本的“裂变式”增值，促进甘肃旅游集团及甘肃旅游的快速发展。

（6）加快旅游管理体制机制改革，建立高效的旅游管理体制和监督机制。要通过旅游管理体制机制改革，彻底解决甘肃旅游资源和旅游企业多头管理的突出问题，为甘肃旅游集团的组建和发展创造良好的政策制度环境和条件。省国资委应重点加强旅游集团现代企业制度建设、国有产权流转、国有资本配置效率等方面的监督管理，减少和下放部分审批事项，监督旅游集团建立健全产权管理制度体系和管理办法，做到“放得开、管得住”；省文化和旅游行政管理部门应彻底改变传统的管理理念和方法，将工作重点集中在制定宏观发展战略与政策法规、优化发展环境、强化综合监管等方面，重点加强全省文化事业、文化产业和旅游产业发展的统筹规划和指导管理，推动公共文化服务体系建设和旅游公共服务建设，促进甘肃文化产业和旅游产业的协调融合发展。

<sup>1</sup> “全国省级国有旅游集团联盟”于2017年10月由浙江省旅游集团发起成立，目前已有16家省级国有旅游集团自愿加入联盟。联盟在国有旅游集团的合作发展、资源共享、产业互补等方面发挥着重要的作用。