# 路径选择： 突破“马歇尔两难”

来源：网络 作者：紫陌红尘 更新时间：2024-01-21

*内容 提要：在饭店业国际竞争国内化日趋激烈的大背景下， 中国 饭店业集团化的步伐正在加快，这是一次被动与主动的应对新形势的战略选择。作为中国饭店业集团化进程中的一种路径选择，上海锦江国际集团的成立是政府用它这只“有形的手”主导完成了市场竞...*

内容 提要：在饭店业国际竞争国内化日趋激烈的大背景下， 中国 饭店业集团化的步伐正在加快，这是一次被动与主动的应对新形势的战略选择。作为中国饭店业集团化进程中的一种路径选择，上海锦江国际集团的成立是政府用它这只“有形的手”主导完成了市场竞争这只“无形的手”短期内所“不可能完成的任务”。由此引发业内一场源于“马歇尔两难”的政府与市场、竞争优先还是规模优先、是航母还是恐龙等的广泛讨论与质疑。本文运用有关 经济 学 理论 ，对中国饭店业集团化路径选择中的的产权制度安排与治理效率作了深入的制度 分析 ，指出中国饭店业集团化必须在路径选择中实现优势互补，推进中国特色的饭店业集团化进程。

关键词：路径选择 “马歇尔两难” 饭店业集团化 产权效率 委托—代理

一、上海模式与“马歇尔两难”

202\_年6月9日下午，上海市委书记陈良宇为大型 旅游 企业 集团———锦江国际（集团）有限公司揭牌，陈良宇在讲话中指出，新成立的锦江国际集团要瞄准全国乃至世界市场，把优势集聚起来，进行优化组合，充分发挥聚变效应，积极参与国际合作和竞争；在服务本地市场中，要引进竞争机制，充分发挥裂变效应，不断提升服务水平。希望锦江国际集团进一步深化改革，积极探索国有资产运作机制，把企业做大做强，更好地发挥国有资产的主导作用，为上海国有企业改革创造新经验，扬帆远航，走向世界。⑴

锦江国际集团的成立给本以风起云涌的中国饭店业市场格局产生震撼，引发业内为中国饭店业庞大低效的国有资产的前途命运更多的关注。在新形势下，中国饭店业，该如何选择自己的 发展 战略。

这涉及一个世界性的世纪难题。西方“ 工业 革命”之后的19世纪末，“新古典学派”和“剑桥学派”的创始人、英国著名经济学家马歇尔根据对大机器工业实践发展的观察，在其名著《经济学原理》中提出了一个“哥德巴赫猜想”式的命题： 社会 经济发展可能要长期面临规模效益和竞争效益的两难选择。马歇尔提出：高效大型机器设备的广泛 应用 必然带来规模扩大，而规模扩大可以带来单位产品的成本大幅度降低；但规模经济造就的生产集中又极易造成垄断，垄断又会使经济丧失竞争活力。他认为，规模经济和垄断是难以分割的，社会要取规模效益，就得牺牲竞争效益；要取竞争效益，就得牺牲规模效益。这就是经济学与产业组织理论中著名的“马歇尔两难”。⑵

一个多世纪以来，人们一直在这个“两难”中摸索。西方发达国家多强调“竞争优先”，倡导自由市场与自由竞争。战后日本反其道而行之，日本政府通过选择“规模优先”的战略，形成后起国家的一种重要的“后发优势”，打破先发国家在国际市场上的“先行者垄断”，促成了许多重要产业的兼并改组，使许多著名企业跻身世界排名前列。

世界在急剧变化。很多人曾赞誉：韩国的大企业战略是继传统的自由竞争、凯恩斯的宏观调控、日本的产业政策之后第四个市场经济发展的里程碑。而在亚洲 金融 危机中，韩国很多已经具备“世界级”规模的大企业接二连三出现经营危机，破产倒闭的不乏其例。而正是由于政府的干预保护而缺乏竞争与优化机制，导致韩国大企业内在缺陷无法及时暴露出来的致命伤。规模经济的确是获取国际竞争力的强有力手段。但规模经济所能提供的竞争基础只是单位产品成本降低，从而只是价格竞争的基础。而价格竞争不过是一种初级竞争。当前国际市场上的竞争已经发展到技术、质量、品种、档次、功能以及服务等多方面的竞争。

正因为如此，锦江国际集团成立引来的并非一致的赞许和掌声，在饭店业市场竞争日趋白热化的今天，作为政府介入主导的产物，人们用一种复杂的心理面对这样一种非市场化的行为。作为关注中国饭店业发展的业内人士，更多的是关注这种路径选择下的制度安排与资源整合后的运行效率。饭店业集团化作为一种制度变迁方式，必然改变原有的利益格局和利益预期。在新的制度调整面前，如何重塑合理的利益格局和正当化的利益预期，发挥集团化作为形式和手段的优势以实现“做大做强”并最终实现“国有资产主导作用”和“集团走向世界”等改革目标。这是饭店业集团化必须面对的制度 问题 。这个制度问题归根到底是一个产权制度安排的效率问题，即集团化进程中应尽量避免妨害效率的制度安排。毕竟，通过饭店业集团化“做大”规模也是相对而言的，与国际著名饭店业集团相比仍然差距甚远。

规模只是效率的结果，而不是效率的原因。中国饭店业集团化进程需要理性的思维，需要超越“马歇尔两难”。

二、路径选择的背景 分析

中国 饭店业作为中国最早与国际接轨的一个行业，通过合资、合作、独资经营和引进海外管理的模式，不仅大大增加了全国各地饭店的数量，扩大了行业的实力，增强了接待能力，更为重要的是，使大批国际饭店管理集团进入了中国，使中国的饭店业很快进入了世界饭店业管理、经营、销售的 网络 ，在很短的时间内，在服务设施和服务水平上实现跨越，大大地缩短了中国饭店业在管理和经营上与国际 社会 的差距。 但中国加入WTO后，在承受竞争压力方面中国饭店业非但没有比其他行业更有优势，面临的 问题 反而比其他行业更加突出。其中的一个最大问题就是：中国饭店业资源配置的不合理。

（一）中国饭店业产权结构现状及成因 国有经济成分虽然是市场的主体，但在竞争中处于劣势地位，内资旅游饭店的整体竞争力不强。客房出租率为57.92%，是所有投资主体类型中最低的。据统计，202\_年，国有饭店的全员劳动生产率只有5.78万/人，而国际饭店集团的全员劳动生产率则是13.12万/人，后者是前者的2.26倍。1998年以来，全国饭店每年至少有30万间客房处于闲置状态，按平均每间客房投资10 万元 计算 ，全国就有300亿元的饭店资产闲置。如果从住宿业的范围来计算，则这一比例还会加大。再从政府接待型饭店来看，那些已经进入和尚未进入星级饭店行列的各级政府部门、人民团体的接待基地，上至钓鱼台国宾馆，下至乡政府的招待所，初步的估算有202\_家，资产存量也有数千亿。许多饭店由于客源严重不足，投资大， 财务负担过重，使投资者和经营者陷入了入不敷出的艰难处境，处于半死不活的恶性循环中。

这些国有饭店以行政权力配置资源为实质，产权关系复杂，以区域划分、系统划分为基本特点。由于经济体制原因，国有饭店分属于党、政、军、警及商业银行等400余家不同的部门，有相当数量的饭店就是行业部门的培训、会议及休闲场所，实际上不自负盈亏，又未完全进入市场，或与市场相脱节，不必承担市场风险，也不必对前程担忧。这些饭店资产关系复杂，既具有 企业 性质，更具有招待所或招待基地的性质。在严格的区域壁垒和部门壁垒下，饭店业资本扩张与合并必然是困难的，不同系统的饭店之间在联合上的反复讨价还价，使得饭店联合的交易成本非常高。处处是地方行政机构所设置的区域壁垒，严重阻碍了将饭店作为一项资产进行跨地区、跨行业、跨所有制结构的市场化流动与经营。

区域壁垒和部门壁垒是一把“双刃剑”。虽然在一定程度上明确了产权，但同时束缚了产权交易。随着饭店业的发展及国际化竞争的加剧，中国饭店业发展因壁垒的存在而呈现出结构性矛盾，在饭店业局部市场上表现为一种相对结构性过剩经济形态：星级饭店区域结构不合理，空间分布不均衡，同质化竞争严重，规模效益低下。不合理的行政资源配置使市场配置资源的功能受到遏制，资源的凝滞导致国有产权效率的低下，面对国际化竞争，中国饭店业呼唤整合力量。

（二）国际饭店管理集团的发展与借鉴

从1983年最早开始的半岛集团管理的建国饭店算起，一批国际饭店集团相继进入中国，从最初少数几家的牛刀小试，到今天的大举抢滩，国际饭店集团已在中国掀起了新一轮扩张并购狂潮。当这些国际饭店集团已经将扩张对象由高星豪华饭店向经济型饭店转换；把扩张地域由核心或沿海城市向内陆城市转移时，中国民族饭店业集团才真正在面对面的战斗中 学习 和成长。

（三）中国饭店业的集团化尝试

国有饭店的产权改革与规模化发展是决定中国饭店业总体发展方向与进程的核心问题。起步于20世纪80年代初中国民族饭店业的集团化进程在各种因素的制约下，在世界饭店业集团化发展的大潮中远远滞后了。同时，我们应当看到在政府的推动下，民族饭店管理集团尽管只经历短短20多年的发展历程，但中国民族饭店集团的产生、发展还是非常具有自己的特色和模式。

1、行业内企业在政府撮合下自愿或非自愿的以合作为主要目的的饭店集团;

2、地区政府最早成立的以资产为纽带的饭店集团;

3、通过国有资产的划拨成立的地区性旅游集团中的饭店集团;

4、旅游业之外的大集团、大公司进入饭店业组建的饭店集团.

在这四种模式中，前三种大都可以看作政府或行政指令性质的国有资产并组，在计划经济体制下乃至计划经济向市场经济转轨的过程中这前三种模式起到了推动中国民族饭店业发展的关键作用。

目前 国内已经组建起来的饭店管理集团虽然也有了一定的规模，但多是地区性的，没有形成全国性的网络；虽然有的饭店管理集团所管理的饭店数量不少，但没有形成自己鲜明的市场形象，也没有在市场上非常突出的品牌，只是一些饭店的集合而已。更多的饭店管理集团是原来计划经济体系中某些系统改头换面而成，有的则是明显的“拉郎配”，集团的形成仍然是政府行为，因此，虽然有了饭店管理集团的形式，而集团所应当具有的多种优势没有能够充分发挥出来。

三、 中国 饭店业集团化的路径选择与效率

中国饭店业集团化 发展 进程必须打破区域壁垒和部门壁垒，必须厘清国有资产产权关系与利益主体的 问题 ，中国饭店业集团要积极面对和参与到与资本实力雄厚的国际饭店管理集团的竞争竞争中，必须实现自身的超常规发展。政府主导与市场机制抉择是当前摆在我们面前的两条路径选择。

（一）政府主导下的资源配置效率

中国饭店业集团化进程与中国国有 经济 发展战略与改革方向息息相关。从我国 企业 集团化的 历史 来看，国有企业集团化仍然未能像发达市场经济国家的企业集团化那样，成为企业自身主动积极的行为，而往往需要各级政府主管部门的推动和介入。对于政府主导而言，这样一种改革路径的选择可以认为是国有经济战略调整的一部分，将竞争性国有资产通过非市场化的方式整合授权委托给企业集团经营，企业集团作为一种经济实体形式，具有其独特的经济功能，利于产业结构调整和优化资源配置，实现规模经济。从经济学的基本价值判断来看，就是资源配置的效率问题。从制度安排的角度来看，集团化在一定程度上取消了“市场”这一宏观层次的资源配置方式，将外部竞争内部化。一般情况下，这会损害市场运行机制形成的竞争压力所带来的效率。这正是政府主导的集团化引来不同声音所在。根据产业经济学 理论 ，企业集团化的动机主要由节约交易费用引起的，只要市场的交易费用大于企业内部的管理费用，企业的规模扩张就是有利可图的，反之，则相反。事实上，我国饭店业发展至今，由于部门壁垒和区域壁垒的存在，不同系统及地区的饭店及饭店集团之间在联合上的反复讨价还价，使得联合的成本非常高，而在激烈的市场竞争中，出现了国有饭店过度价格竞争、有潜力的民族品牌无法做大做强，耗费闲置大量 社会 资源，导致“市场配置低效率”。因此政府主导的饭店业集团化为解决这一现状的提供了可行方式。从这个意义上来看，由于市场本身的资源配置功能的弱化，同时也弱化了集团化对市场配置效率的损害。

（二）市场导向下的集团公司治理

国有经济产权的国有性质，要求有与之相适应的经营权的组织形式，即经济学上所说的“法人治理结构”，它是一种微观层面的“制度安排”或‘制度创新”。中国饭店业集团化进程，在面向市场的微观层面不得不面对由于国有资产初始出资人缺位所带来的集团治理结构中的委托—代理问题。

作为国有经济的一部分，饭店业集团中委托人—代理人关系的典型特征是三级委托代理关系。第一级从初始委托人（全体人民）到全国人大（国家），它的委托人—代理人方向是由下至上；第二级是通过全国人大到政府，它的委托—代理人方向是从 法律 上来讲是自上而下的；第三级是经过中央政府和（各主管部门及各级政府的授权链）到饭店管理集团内部成员的授权链而形成的，它的委托人—代理人方向是由上至下的，处于初始委托人与饭店管理集团之间的中间部分的具有委托人和代理人的双重身份。但是，国家、政府（它通常被称为全体人民利益的代表）、集体，是一个抽象概念，人民则是个集合概念，它们都不能成为现实的生产经营的主体。因此，初始委托人实际上的缺位，第一级存在的意义只在于赋予政府作为第二级代理人的合法性。而本文关注第二级与第三级的委托代理关系。

从行政管理的角度来讲，饭店业集团化可以部分解决国有饭店资产分布零散、产权关系复杂等问题，通过缩短复杂冗长的委托—代理层级，减少信息传递失真，提高信息传递速度，减少中间代理成本，有利于有效监管，但同时也出现了控制权（或决策权）在政府行政机关的官员和集团的经营管理者之间的分配问题。这表现为不同程度的行政干预。但由于政府与集团之间的信息不对称，以及官员监督动力的缺乏，于是就集团治理结构的基本特征而言，这种控制权分配的格局表现为行政干预下的内部人控制。这里，内部人更多地指涉集团内部的相关利益者，而不单指领导者。

内部人控制问题的出现源于所有者缺位所引发的委托—代理问题。饭店业集团内部利益相关者在获得了支配企业的巨大权力之后，在没有强有力的相应的约束机制的情况下，尤其是在他们的利益需求无法通过正常途径得到满足的时候，一些意志不坚定的内部人很可能就会通过种种不正当手段，进行逆向选择以谋取自身效益最大化，损害所有者利益。作为委托人要在全社会建立起一套对代理人的激励─约束机制，使代理人在追求自身利益最大化的过程中必须维护委托人的长远利益。变“损人利己”为委托人与代理人利益与目标趋同。事实上，政府主管部门作为国有饭店资产最终控制者，在授权的同时，保留行使对于集团主要领导的任免权和重大事项的决策权。通过授权，一方面减少了行政成本，增加了内部激励，但另一方面，也使被授权者因为担心授权有可能调整或收回而扭曲追求集团价值最大化的行为，甚至损害、侵占本当属于初始委托人的权益，这也就是说，增加了代理成本的内部人激励问题。同时，作为集团经营者只能享受控制权收益，没有合法的剩余索取权，而这种控制权是不可以交易的（产权交易市场的不存在导致 “控制权损失的不可补偿性”），所以，争夺控制权收益成了他们追求的主要目标。这种“争夺”就是饭店业集团内耗问题，这是集团与主管部门之间的寻租活动出现的根源，这种局面的长期存在将严重制约饭店业集团的进一步发展。

四、优势互补：推进 中国 特色的饭店业集团化

通过以上 分析 我们可以明确：饭店业集团化进程本质上应该是市场行为而非政府行为，饭店业集团应该成为饭店业集团化进程的主体。然而在中国 经济 市场化进程中，作为市场行为的中国饭店业集团化必须取决于两大先决条件：成熟的市场主体和完善的市场环境，在这两大前提条件得不到满足或不能充分满足的情况下，中国饭店业集团化进程只能是 “非市场”或“准市场”的。因此， 目前 中国经济 发展 的现状和中国的具体国情也为政府在某些条件下介入中国饭店业集团化提供了合理的解释：政府介入可以减少交易环节，节约交易中产生的费用；政府介入可以保证并购、整合的成功率，避免一些非市场因素的阻拦和干扰；政府可以帮助解决失业职工安置，避免国有资产流失等等完全市场化操作所不能一篮子解决的 问题 。但是从长远来看，随着市场体系的完善，政府对饭店业集团化的“干预”应该是越来越少，直至完全的市场行为。

上海模式是中国饭店业集团化进程中的一种地方政府主导模式，是区域性国有饭店业资产面对市场的非市场化整合，是政府用“有形的手”优化资源配置的一种积极尝试。中国饭店业集团化进程将以地区性的饭店业集团为最终运作主体进行稳步推进。伴随着国有资产管理体制改革与市场经济竞争环境及饭店业集团公司内部治理环境的改善，在中国饭店业集团化进程的路径选择中，将由“政府主导”向“政府推进”到“市场抉择”转变，中国饭店业集团化进程的市场化运作含量将得到逐步提升。

因此，在现阶段通过政府主导或政府推动来实现国有饭店业资产向优势饭店业集团整合是十分迫切和必要的。在这种资源整合过程中，必须打破区域壁垒与部门壁垒，必须使国有饭店业资产从错综复杂的产权利益关系中解脱出来，实现跨地域、跨部门、跨级别、跨所有制结构的流动与集聚。这种整合进程应该是一个系统、规范而有序的进程。中央政府作为国有资产委托代理机构应该成立专门的职能部门统筹对饭店业国有资产进行战略性、系统性的优化整合。在充分考虑各级政府部门的既定利益时，对各类国有饭店业资产价值进行 科学 合理的评估，对饭店业资产控制权的损失、分流人员安置等作出相应的补偿。

通过政府主导或政府推动来实现饭店业集团化，其成功关键在于集团内部公司治理水平及其综合资源整合能力。毕竟利用行政权威打破原有对饭店或饭店集团控制权及控制权收益的分享所组建的饭店业集团，其只能视为简单联合，其内部资源还有一个相当长的重新整合期。 因此，对于新组建的饭店业集团而言，在获得国有饭店资产的授权经营之后，集团内所有涉及饭店集团经营管理的环节都要尽可能地避免出现新的“政企不分”与“政府主导”。而是必须严格按照市场经济和 现代 企业 制度的要求建立完善集团公司法人治理结构，积极实施公司股份制改造与产权交易投资。首先，必须充分利用我国证券市场、国有资产经营管理公司等产权交易市场和中介积极引进包括国外资本、民间资本等在内的各种所有制投资主体实现投资主体多元化，改善资本结构单一的状况，进而提升集团控制权效率，在实现饭店业集团的所有制结构、区域分布结构、组织结构和产业结构的调整与优化的同时，使国有饭店业资产经营进入高效率的轨道，使经营者实现市场化选择。其次，中国饭店业集团必须把握自身本土化人才、地域、文化、客源、服务等资源优势，不断提升和打造饭店业集团的核心竞争力。第三，必须通过选择自己的目标市场和对象，与饭店业相关产业及国际饭店业集团展开多种形式的战略合作与联盟，实现饭店集团的资本与品牌、管理、服务、 网络 、技术及人力资源的有机融合。

在当前饭店业市场竞争日益激烈的背景下，市场留给中国饭店业路径选择的机会和时间已经不多。中国饭店业集团化之路实质是一次国有产权制度（或利益格局）的变迁过程。合理的有效率的产权制度是在市场竞争中形成的，微观层面的饭店业集团化之路将是也必然是以市场为导向的。而政府在特定的时期从宏观到中观上主导资源配置与产权制度安排事实证明是能够产生明显产权效率的，是对市场过度和无序竞争的一种制度弥补。因此，当前中国饭店业集团化的路径选择应该突破“马歇尔两难”的困惑，通过两种路径选择的优势互补，从宏观到微观全面加速中国饭店业集团化进程，进而确保我国饭店业集团以崭新的姿态迎接全球化竞争带来的机遇和挑战。 注释：

⑴《上海国资改革有重大举措 全国最大旅企集团成立》《上海证券报》202\_年06月10日

⑵陈淮：《‘微软’败诉告诉我们什么》《 经济 参考 报》202\_年04月12日

⑶《202\_年 中国 星级饭店统计公报》《中新网》 202\_年07月16日

⑷戴斌：《中国酒店集团化：基本态势、 影响 要素与 发展 趋势》《中外酒店》（第3期，202\_）

⑸谷慧敏主编：《世界著名饭店集团管理精要》辽宁 科技 出版社（202\_年版）

参考 文献 ：

《产权效率论》李会明著 立信 会计 出版社（1995年版）

《 企业 理论 与公司治理》范黎波、李自杰著 对外经济贸易大学出版社（202\_年版）

李兆丰：《新闻改革:超越“边缘突破” ——中国传媒集团化进程的制度 分析 》 南方电视学刊 (总第40期，200

3)

戴 斌：《中国酒店集团的世纪之路》《 现代 酒店》（第4期，202\_）

戴 斌：《展望新21世纪的中国酒店集团》《中外酒店第一届论坛专刊》

潘肖澎、张丽《我国 旅游 饭店业的竞争格局及对策初探》《旅游调研》（第2期，202\_）

陈志雄：《资源整合：我国饭店业发展的当务之急》《中国旅游饭店》（第6期，202\_）

陈志雄：《产权交易投资：中国酒店业集团发展的‘核动力’》《中外酒店》（第8期，202\_）

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！