



旅行社的变化与发展

作者: 魏小安 2004-10-21 11:14:25

旅行社的变化与发展 魏小安

中国的旅行社行业从改革开放以来,经历了25年时间的发展,大体上可以分为三个阶段。第一个阶段是二十世纪八十年代,那时候总体叫做垄断经营的年代,1988年以前全国的一类社才17家,1988年国家旅游局做了一个重要决策,各地产生出一批海外旅行社,共30家,垄断经营局面开始松动。垄断经营方式形成的一个结果是形成了垄断利润,也形成了垄断经营的思维,到现在为止这个思维方式还有残余,总觉得这盘菜就是我的,这桌宴席就是我的,其他人不应该染指,不应该分这一杯羹。问题是即使从1988年开始,到现在也15年时间了,还能够保留一部分这样的思维残余,只能说明行业的进展不快。第二个阶段基本上是在九十年代,总体来说是一个增长的年代,所以在90年代体现出来的特色是旅行社增长速度很快,产业规模增长也很快,竞争也日趋剧烈。在这样一个增长过程里,市场无规则,秩序比较混乱,是自然的发育过程。第三个阶段是从2001年中国加入世界贸易组织开始,行业进入了一个开放的时代,进入了一个国际化的时代。这个时代根本性的影响现在还没有完全产生,也还没有完全看到,但是长远的影响肯定是根本性的。对应这样一个国际化开放的态势,实际上下一步面临的行业怎么办?这是一个总体的挑战。这样三个阶段相互衔接,相互影响,现在各个地区表现的情况也不同。比如东部沿海发达地区,基本上已经进入了国际化的开放阶段,可是在西部地区大体上还处在增长阶段,但垄断阶段现在已经过去了。

[size=4]一、旅行社行业的六个变化[/size] 进入新世纪以来,旅行社行业变化非常快,非常突出,也形成了很多特色,归纳一下,一共是六个大的变化。

1、需求带动规模变化 由于旅游市场需求持续增长,所以对于旅行社行业来说,就带来了产业规模的不断发展。如果从数量的增长来说,多年以来持续增长。1996年新的旅行社管理条例出台,原来一、二、三类社的旅行社类别划分,调整为国际、国内两大类,从那以后基本上就按照这个口径来走。1997年全国的旅行社4986家,到了2001年是10532家,五年之内总量翻了一番。2002年继续增长,达到11552家,一年之内又增长了1000家。如果按类别来说,情况有所不同,其中主导性的因素也有所不同,国际旅行社1997年的时候是991家,1998年是1312家,2002年1349家,应该说这五年之内基本上没有增长。这种没有增长不是市场缺少需求,而是行政控制的结果,不能把它作为一个市场性的标志来看待。因为从1998年以后,旅游市场治理整顿力度很大,一谈治理整顿就是要控制旅行社发展,所以就形成了这么一个结果。从国内社看,2002年的数量大体上相当于1997年的2.5倍,这可以说是一个数量迅猛增长的过程,恰恰反映了市场需求的迅猛发展。从现在来看,旅游市场的需求持续增长已经是多年不争的事实。而且这个态势仍然会持续。中国的综合国力越来越强,这几年每年国内生产总值上一个大台阶,净增长一万亿元。人民生活水平同步提高,也就意味着旅游需求越来越强烈。目前,大体上反映出几个特点。一是旅游消费的集中点非常突出,主要体现在黄金周,虽然现在对黄金周有所争议,需要采取一些新的措施,削峰平谷,但态势不减,现在黄金周已经形成黄金月的态势。再比如如何加大寒暑假市场的培育,如何落实带薪休假制度,如何推广企业奖励旅游制度等等,都是新的领域发展,新的方向。二是地域的广泛性增强,我们原来讲旅游冷点、热点、温点,这几年体现出来的态势是冷点变温,温点变热,热点更热。当然,相对来说,冷热温还是存在的。三是时间的均衡性增强,原来说淡平旺三季,这几年体现出来的特点是淡季不淡,旺季更旺。四是在这样的基础之上,市场从本质上形成了一个新的特点,市场的分层开始形成。由于中国社会的贫富差距拉大,收入差距拉大,所以市场的分层对旅行社的经营来说具有重要的战略性意义。因为现在大体的经营还是大路货式的方式,如果说市场分层能够研究比较透,就可以针对细分化的市场,形成细分化的产品,可以谋出一条新路来。五是从进一步发展的角度来看,现在的农村旅游还没有从本质上开始。也就意味着市场的大头还没有启动。如果对应“三农问题”来说,需要研究三农旅游。现在农业旅游已经开始形成,主要体现在各个城市周边的“农家乐”,这是一个产品概念,是初级产品的方式,但是有这么一个起点,尤其是形成一个很大的规模,是让人可喜的。第二是农村旅游,农村旅游是从区域性的角度来说,它超越了“农家乐”这种简单的

初级产品形式，形成区域发展的概念。第三是农民旅游，这是一个市场概念，农民旅游对旅行社来说，更具有本质性。2002年全国国内旅游总量8.78亿人次，但是有的人一年出去多次，有的人多年出不去一次，所以现在的国内旅游，严格的说是国内的城里人旅游，基本上是城市市场。沿海发达地区农民旅游已经起来了，中西部地区基本上没有启动。也就是说，三农旅游现在只是在产品开发商和供应商这个角度上成立，作为需求来说，市场很广阔，三分之二的市场还没有真正启动起来。随着三农问题的逐步缓解，三农旅游会逐渐发展，同时三农旅游也会促进三农问题的缓解。三农旅游什么时候真正起来，旅行社就是标志，什么时候旅行社的分支网点设到镇里乡里，农民旅游就真正启动起来了。成都郊区农民编的顺口溜：吃有肉，住有楼，还有余钱去旅游。这就是农民眼里的小康生活，这也意味着旅游市场更广阔更长远的发展前景。从进一步的发展来看，伴随着旅游市场需求持续增长，也就意味着旅行社行业的总量需要进一步扩张。有没有未来的数量概念呢？这里边不必议论旅行社数量的多与少问题，这个问题基本没有意义。在八十年代末，那时候大家就嚷旅行社多了，到了九十年代之后，年年大家都嚷旅行社多了，到现在11000多家了，嚷旅行社多的呼声反倒淡了。如果再长远一点看，里边有客观规律，实际上有两个参照标准，第一个参照标准是人口，第二个参照标准是收入。欧美发达国家，包括港澳台等，大体上一万人口一家旅行社，如果按这个数量概念，作为一个旅游发达国家，旅行社的服务触角深下去，中国的旅行社总量达到13万家的规模才算到位，也就意味着现在刚刚是十三分之一，还能讲得多吗？更重要的是第二个参照标准，就是经济水平的问题。我们现在人均收入1000美元，对应一万家旅行社，再做一个预测，人均收入如果达到2000美元的时候，中国的旅行社总量应该是两万家，如果人均收入达到一万美元的时候，中国的旅行社总量应该是10万家。大体上有这么个规律，随着人均收入的倍增，也就意味着旅行社总量的倍增。除了总量问题，还有结构问题。这是欧美发达国家已经走过来的路，研究一下他们的发展过程，大体上也是如此，也就意味着旅游市场需求的持续增长必将带来旅行社规模总量的不断扩大。三年以来，这个态势已经比较明显，也形成了行业的一个非常突出的变化。

2、出境游形成经营体系变化

出境人数的增长有统计口径的变化，1997年是532万人次，1998年就变成842万，统计口径的主要变化是增加了员工指标，比如说机组的员工，海轮的员工，他们入出境都算在里边，大体上净增了200万人。所以从1998年开始算，基数是842万，到2002年是1660万，五年之内总量翻了一番。在短短几年之内，中国迅速变成了一个引人注目的新兴出境旅游地。之所以现在国外旅行商看好中国，最重要的就是看好了这一块。从出境游旅行社来看，这几年最突出的一个变是2002年从67家扩大为528家。这里边实际上是两个因素的反映，一个因素是市场确有需求，这样的做法适应了市场需求的增长，但是严格的说这不是主导性的因素，主导性的因素是行政竞争的结果，因为公安部在一步一步开放，尤其是出境代理的扩大，造成了在出境管理格局方面的变化，这样就逼着旅游部门不得不放，所以在一定意义上是一个行政竞争的结果。国际社的不增长是行政控制的结果，出境社的急剧变化是行政竞争的结果，严格地说都反映不了市场的真实情况，真正能够体现出市场变化的是国内社的发展，确实体现了市场需求的拉动。但是，出境旅游形成了经营体系的变化，这是具有根本意义的变化，应该说现在刚刚开始，如果从发展的角度来看，这也是一个必然的趋势。在八十年代的时候，有些有识之士就提出来，中国的旅行社行业应该像外国一样，形成批发代理零售的经营体系，听起来很有道理，但是研究一下会发现实际上不对，因为我们的市场还没有成熟到这一步。批发代理体系是从国内旅游开始培育，而不是从入境旅游开始培育。所以在九十年代以前，我们的旅行社体系是海外旅行商作为组团社，国内的旅行商是外联社、接待社，再加上上下游的各类企业，形成这样一个服务链，那时候严格说还不能叫一个产业链，只能是一个服务链。八十年代国内旅游发展，那时候组团社就已经开始，但是从规模不足，九十年代以后，随着国内旅游大规模发展，形成了一个新的态势，就是我们有了自己真正意义上的组团社，所以到了九十年代中期以后，组团社、接待社，包括上下游的互动形成了一个产业链。九十年代后半期，尤其是这几年，随着出境旅游的大规模增长，现在批发代理零售的市场链正在形成。这是一个随着市场的发育，随着需求总量的扩大而引发的行业的经营体系的变化。现在来看，中国旅行社行业已经形成了三个体系。一是入境旅游，形成外联、接待的服务体系。二是国内旅游，形成组团社和接待社的经营体系。三是出境旅游，形成批发、代理、零售的市场体系。只不过现在还不完善，因为现在总体还是一个批发代理体系，零售体系从成熟的程度上来说还差很远，广东和上海，可以叫做批发代理零售三级体系经营初步形成，北京还基本是批发代理体系。出境旅游的发展带来经营体系的变化，是市场经济发展的必然，如果再放大一点看，实际上还带来了一系列的变化。2000年制定全国十五旅游发展规划的时候，就做了一个论述，要重新认识出境旅游，不能总认为出境旅游是外汇流失，必须严格控制，这样来考虑，适应不了形势。几年来，在一定意义上，是出境旅游的市场形势推着旅行社行业往前走，进一步是推着旅游管理部门往前走，使旅游部门不改不行，再加上行政竞争的因素，各个部门都在争这个管理权，要与时俱进，这样就需要从根本上重新认识出境旅游的问题，外贸进出口都是国民经济发展的需要，同理，旅游入出境也都是旅游发展的需要，进一步是国家发展的需要。出境旅游的作用包括三个方面。一方面是从旅行社行业来说，产生了三个主要作用，一个根本性的作用就是形成了经营体系的变化。二是提高了我们和海外旅行商讨价还价的资本，三是在这个基础上我们可以把出境旅游的优势和入境旅游的弱势结合到一起，进一步推动入境旅游的发展。第二方面，从整个旅游行业来说，也会产生一系列新的商机。一是出境游的发展从总体上提高了中国旅游业在国际上的地位，原来在国际上，中国国家旅游局的声音不足，现在不同了，凡是国际会议都得看中国是什么态度，中国不表态，会议主席都不敢轻易表态，为什么？说到底就是1660万出境人数。二是进一步给大型旅游集团提供了新的商机，逐步形成海外接待体系，按照中央提出的“走出去”战略，借助出境游不断增长的总量形成海外接待体

系，跨国旅游集团也会在这个基础上逐步形成。三是对各地旅游的发展也产生了不同程度的促进，包括对外开放的扩大，双向交流的加深等等。第三方面是从国家层面上来看，在政治上，这几年出境旅游起的最显著的作用就是成为国家有力的外交工具，领导人出访的外交成果中，影响较大的就是出境游，开放为中国公民出境旅游目的地，形成领导人出访的一个重要成果。亚洲金融危机后，胡锦涛同志以国家副主席的身份访问韩国，最重要的一个协议就是这个协议。第二天韩国各个大报上通栏标题：感谢胡锦涛副主席给韩国人送了一份厚礼。这份厚礼是什么？就是中国人去旅游，中国人到他那个地方去旅游相当于当地的风光出口、文化出口、商品出口、劳务出口，就是这个意义。所以外交工具的作用应该说非常突出，但这是一个阶段性的作用，如果全世界都开放了，作为外交工具来说，主要作用也就过去了。但是在经济上，现在面临着一个更长远的作用。随着中国经济的蓬勃增长，出口量越来越大，在一定意义上中国已经进入了一个国际经济磨擦的时代，无论美国、日本、欧洲，动不动就是反倾销。这对中国的国际经济环境发展来说，产生了相当大的困难。在这里边，出境旅游在很大程度上可以起到缓解国际经济磨擦的一个润滑剂的作用，我们不必看的过高，但是至少润滑剂的作用是可以起到的。日本当年就是这样，1985年，日本观光局提出了一个出国旅游倍增计划，全世界的旅游业为之震动，实际上当时的目标是争取从1985年的500万人到1990年达到1000万人。日本观光局很聪明，把这个计划上升到国家层面，所以又提出一个很好的名称，叫做“黑字还流计划”，意思是外贸上出口多进口少，所以形成了外贸顺差，这是黑字，对方国家和经济有影响，但是我送旅游者过去，相当于从你那里采购，就构成黑字的还流。这个话说的很好听，也确实起了相应的作用，但是同时日本的旅行商，包括很多投资商，跟进的战略就是走出去，所以日本人出国旅游，做日航飞机，住日商投资的饭店，坐日本汽车，当地只是景点赚一些钱，商品赚一些钱，服务赚一点钱，大头的利润还是让日本人再赚回来。所以虽然嘴上叫黑字还流，但是这个黑字从旅游经营渠道又还回日本。这样一个过程和这样一个模式对于中国发展出境旅游来说，是有重要启示的。所以，我们不能只是从贬义的角度看待出境旅游，而应该从积极的角度，就是从真正进入国际化时代的角度看待出境旅游。之所以强调这个问题，是因为多年以来，旅行社做出境游虽然做的很热闹，但是心里总是有点虚，总觉得有点名不正言不顺。也很自然，从1997年以来，国家明确的方针是大力发展入境旅游，积极发展国内旅游，适度发展出境旅游。但是形势在不断的变化，与时俱进，我们的认识也需要相应的变化，行业管理和政策也需要相应的变化。出境旅游的发展对于旅行社长远来说，战略意义不可低估。以前旅行社在出境旅游上还有相应的利润空间，一定意义上，入境旅游主要是做形象，国内旅游主要是做规模，出境旅游才是真正做利润。但是现在来看，出境旅游的利润率在逐步下降，竞争点也在逐步变化。一开始经营新马泰，争取多一点配额，之后竞争点转向新的旅游目的地，下一步竞争点是什么呢？这些问题更需要研究。其中根本性的问题就是市场在不断的变化，所以行业必须追踪这种变化，真正的竞争力在于经营体系的完善和网络化发展。所以，由于出境游的变化，在一定意义上已经形成了旅游业经营格局的总体变化，进一步的变化就是推动整个经营体系的变化，肯定会形成，批发、代理、零售体系，只是一个时间问题。需要研究的是在这个过程之中如何抢先，如何把握。一步先，步步先；一步赶不上，步步赶不上。

3、开放带来市场体系变化

如果回顾一下旅游的对外开放过程，可以看得很清楚，第一个开放领域是饭店。以1982年北京建国饭店开业为标志，到现在22年，如果以更早的1979年珠海的石景山旅游中心为标志，基本上和改革开放同步。这么多年过来，实际上饭店已经进入了国际水平，只不过还没有达到国际一流水平，所以饭店行业不必再谈和国际接轨，总是谈接轨，意味着总是处在二流地位，意味着总是落后，我得到现在可以有一个明确的判断，就是已经进入了国际水平，25年改革开放的结果之一，培育了一个新的行业。第二步的开放主要体现在一部分主题公园上，投资、管理和市场全面开拓，积累了很多经验。第三步的开放就是旅行社的开放，旅行社可以说是开放最晚，保护最多，但是客观来看，形成的结果就是落后也最厉害。在入世谈判中，外国人逼着我们开放。这个事情国家旅游局真是顶着很大的压力，从1990年开始，当时主管旅游的吴学谦副总理就批评，一个小小的旅行社行业怎么就不能开放，到后来李岚清同志曾经三次明确地讲，为什么旅行社就不能开放？一开始，入世谈判国家旅游局还参加，到后来有关部门认为这么一个行业还死守，国家还想拿旅行社行业当个筹码，交换点东西，索性不要参加了。当时国家旅游局的初衷就是觉得这个产业太幼稚，希望能够延长一点保护期，但是这个保护期的延长有意义吗？不能说一点意义没有，要说一点意义没有也辜负了这么一番辛苦，但是说到底还是保护了落后。现在开放态势已经形成了，10家合资旅行社1家外商投资旅行社现在都已经设立，嚷了多年的“狼来了”的局面产生，来了又怎么样？现在11家外资旅行社只有一家盈利，10家亏损。当然，他们是战略投资，不考虑眼前的亏损或盈利的问题。人家看重的三点，第一是高端商务旅游市场，所以外资旅行社都不屑于做旅行社的一般业务；第二是在中国境内的网络化发展，按照日本交通公社的话来说，就是要达到全过程的质量控制，而没有网络就做不到这一点。第三是盯住我们的出国游市场，现在出国游市场还是一个底线，在入世谈判中这一条免谈，但是也会有很多变通方式，有很多希奇古怪的花样出来，最终市场也会逐步形成。还能有什么更大的冲击呢？第一步是骨干旅行社的一批业务骨干流到合资旅行社去，但是随着进一步发展，这些骨干旅行社的业务又会回流。就像饭店的开放过程一样，八十年代国有饭店是合资饭店的人才培训班，进入九十年代，尤其是九十年代下半期以后，中外合资饭店变成了社会饭店的人才提高班，如果说当年我们给他们输送了大学生，现在他们给我们输送的是研究生。旅行社无非也是这么一个过程，这样一个行业性的开放可以说就是这么一步一步走过来的。从旅行社行业来看，下一步还会有什么冲击？现在中外合资旅行社的进入，到2005年底，外资旅行社全面进入，但是

不会形成群起而攻之的局面。一是现在旅行社还是一个前置审批的行业，按国民待遇来说，对国内企业如此，对国外旅行社也是如此，除非审批制改成登记制。但是从实践的效果来说，审批制改成登记制的效果并不理想，所以只要管理制度不变，实际上也不会产生这种局面。二是旅行社是微利行业，人工成本又是主要成本，所以外资很难大举进入。三是文化接受的问题，入境外资有文化优势，可以顺利发展。而国内旅游则相反，进入后必须采取本土化战略。下一步外资的进入，实际上可能有两个竞争点冲击最大。第一个竞争点是旅游金融和旅游保险，这基本上是美运通的模式，他是以旅行金融为主，以旅行业务为辅，把两者联在一起。所以，下一步旅行金融、旅行保险这一块会变成竞争比较激烈的领域。中国的旅行商现在基本没有准备，考虑都没有考虑，因为我们现在的制度不容许也不需要考虑这些问题。中国塑造出一个美运通这样的企业，现在觉得不可思议，也就意味着将来在这个方面有一个极大的市场我们把握不住。比如，现在全世界的坏蛋都知道，衣冠楚楚的一群东方人，是中国团组，肯定身上有现金，尤其是团组里背包的女士，大包的现金都在她身上，抢。这是金融制度落后的结果，也是旅行金融不发展的结果。随着进一步的发展，旅行金融必然会发育起来。外资不做中国人出境游市场，但可以做中国人出境的旅行金融市场，这是一块大肥肉，也必然是将来的一个竞争点，如果我们哪个企业有条件，建议在这方面动动脑筋，和银行联手，形成一些制度创新和产品创新。第二个竞争点是市场细分。市场总量越来越大，蛋糕越来越大，但是并不意味着分到你碗里的这一块越来越大，这里没有必然的逻辑联系，核心问题还是在市场上能不能有足够的竞争力，尤其是能不能有足够的国际竞争力。比如说下一步有一个重要的商机，就是政府采购，这个商机如果能抓得住，会是一个金饭碗。因为政府采购是列入到WTO谈判里边的重要条款，各个国家都提出中国的政府采购这个市场必须开放。政府采购的第一步是采购物品，现在已经逐步形成了制度。再进一步就是采购服务，从采购服务这个角度来说，是旅行社大有可为之处，政府的差旅服务、会议服务、展览服务，包括出国服务，实际上现在有一部分旅行社已经接上手了，已经开始开拓这方面的业务。这样一个商机的的发展，这些年来实际上已经体现出来了。比如说德国200多家华人开办的旅行社，法国巴黎一地华人开办的旅行社也有200多家，吃的是什么呢？都是国内的出国团组。严格地说，我们现在有些规定也荒唐，不许我们自己的旅行社做这些生意，但是官员出国最后还都交给这些旅行社来做，这叫什么道理啊？我想不明白，一定意义上叫掩耳盗铃。但这是一个过程，总会有一天有正式的制度出台，就是要求政府采购服务，类似这样的商机在形势发展变化的过程中会不断产生。有些东西因为我们没有发展到这个阶段，所以暂时还体会不到，但是看看人家已经做了些什么，就是我们将要做的，这是一个自然的过程。再比如说企业的奖励旅游，下一步也会逐步形成，因为奖励旅游对企业来说是一石数鸟，不是简单发给大家一个年终旅游，有很多作用，包括企业内部的运行，内部的管理，增强企业的员工的凝聚力，培育企业的文化等等，甚至在一定意义上会形成企业的品牌和企业的一种广告效应。这些领域都是在将有未有之际，如果等到这个市场已经变成现实的时候，市场商机已经过去。第三个竞争点是信息化和网络化。新技术在旅游行业里的应用，尤其是在旅行社行业里的应用，现在刚刚是初露端倪，但是进一步的发展，也会以加速度发展。比如说民航的GDS系统，全世界有四个大的系统，基本上垄断了全世界的业务，中国也正在开展，GDS系统以销售航空产品为主，同时要大幅度增加销售旅游产品。我们能够跟上这一步，已经不得了了，但是这个观念也已经落后了，GDS系统现在是一个即将被淘汰的系统。新技术的变化是典型的与时俱进，但是这个时是精确到小时。进一步是电子网络的发展，网上旅行社已经形成，最后是与实体网络的结合。总之，这三个竞争点也是下一步是竞争的制高点，如果能把握这样的竞争制高点就把握了旅行社发展的主动权，也就意味着将来会有更大的市场前景。还有一个开放是更重要的方面，就是对内开放。旅行社市场发育多年但不成熟，对内封闭因素的影响远远胜过对外因素。形不成全国统一的旅游大市场，就意味着旅行社只能是一个坐地虎，规模再大也是坐地虎。旅行社的大体在网络上，网络大才叫真的大，网络强才叫真的强，一个单体旅行社规模很大没有实际意义，这只是在多年计划经济的体制之下，再加上内部相互封锁，这样扭曲的制度环境下才产生出一批大旅行社。一个旅行社上千人，全世界有一家吗？交通公社网络2000个，美运通全世界的网络3000个，都是这个概念。但由于多年的地方割据，所以很多旅行社想实行网络化的发展，但开展不了。现在这种状况也正在发生变化，也就意味着真正形成网络性的大集团，条件在逐步成熟。这种开放是一种地域性的开放，战略意义要胜过刚才说的行业性的开放。也是同等道理，机会只垂青于有准备的头脑。所以在这个时候，能不能把握机遇，努力培育统一大市场，也是一个根本性的问题。只不过这里我们还需要调整观念，包括管理部门的观念。因为多年以来，旅行社有一个传统，就是以旅行社的出身来定行政等级，又用行政等级来定市场地位，这是一个极其荒唐的结果。一说某某部办了一个旅行社，是一个正司级单位，所以可以全国发展，这在逻辑上能成立吗？但是多年以来就是这么做的，而且形成一个传统观念，这种观念正在逐步打破，在一定意义上已经比较淡化了。从1998年之后，中央的各个部门和所属企业脱钩，就把原来那种中央级的优越感统统打下来了。经过五年时间，现在从本质上来说，对市场已经不会发生重大影响了，但是从观念上多少还有一些残余，总认为中央企业才有资格进行全国性发展，地方性的企业就没有资格，这是不对的，不可能也不应该有什么等级和地域之分，企业只要做大就可以发展了，至于说企业出身有什么重要，但是大家还有这个感觉，包括很多企业脱钩，脱到地方去了，感到自己的面子上无光，原来作为中央企业，还有一个行政等级的概念，贬到地方去了，变成市属企业了，总觉得这面子上还差很多，这个面子有那么重要吗？对于企业来说，发展是硬道理。政府要政绩要等级，企业要规模要效益，这是根本。现在很多传统的的东西都在变，各地的旅行社只要做好了，都应该有资格向全国发展，如果做不好，哪怕现在是国资委所属的企业，照样不行。现在还有中央企业的概念，国资委的189家，都是中央企业，其中旅游企业五

个，但是这五个旅游企业在国资委是小菜一碟。此外，团中央、妇联、工会等，也算中央企业。但是反过来还是这个问题，这样的中央企业概念还有多大的意义呢？所以总体来看，形成一个好的条件，旅行社行政等级的概念已经削弱了。第二个好的条件就是现在很多地方已经觉悟，与其保自己的几个企业，实际上还不如要市场。有一次碰到一个市长，他就说的很清楚，骨干的旅行商一家，其它的旅行社几十家不重要，如果从市场的角度来说，这几十家旅行社加在一起不如一个工业企业。所以他提出的概念是，让市场要客源，让是让旅行社经营的市场，要是要全国的客源，希望全国的大旅行社都到他那里去办旅游。2003年，长江三角洲城市会议，十五加一，提出了无障碍旅游区的概念，也是突破地方保护的一个表现，这是很好的事情，同时也意外着原有经营体系的变化。随着对内的开放，地域性的开放，构成全国统一大市场的诸方面条件在逐步成熟。这也就意味着旅行社行业中势必会有一批企业抓住机遇，做大做强，真正形成网络化的旅游企业。今后，整体的旅行社行业组织结构应当是大型旅行社网络花，中型旅行社专业化，小型旅行社门市化。

4、外资促进结构变化， 外资旅行社虽然现在总体来说规模不大，但是进一步的发展规模会逐步的扩充，而且外资旅行社作为战略投资来说，很重要的就是看重市场长远发展，也会在一定意义上促进旅行社市场结构的变化，最终就会达到在行业里形成比较明显的水平分工和垂直分工体系。现在的外资旅行社传统旅行社的业务不大做，他们做不过来，因为成本高，也争不过国内这些旅行社，所以他们基本上定位都是商务旅游市场，实际上也就意味着他们一开始进来就是瞄准高端市场，这是很清楚的。随着他们在市场上的发展，也自然而然促进了市场的垂直分工体系的发育。就像现在的中外合资饭店一样，将来也是这个局面，高端市场基本上把握在外商投资旅行社手里，中端市场大体上在旅行社百强手里，低端市场可能就在这10000多家国内社手里，大体上会形成这样一个垂直分工体系。在这个垂直分工体系中又会形成不同层次的水平分工，外资旅行社有多年市场经济体制培育出来的一套观念、机制和人才，包括他们的运作方式，不会自己盲目打内战，也会在一段时期内比较快地形成他们内部的水平分工。比如说这家旅行社专门做美国的商务市场，这家旅行社专门做世界五百强在中国的市场，甚至专门做在上海的几十家五百强的市场。市场完全有可能通过这样一个不同层次的水平分工来达到这样一种细化程度。 还是回过头来说，我们不必忧虑外资冲击，说句老实话，高端市场我们想够也够不着，没有市场影响，没有历史积累，人家信不过我们。中国的百强旅行社有几个做了世界五百强的商务市场，我看不多，我们缺乏机会，缺乏经验，也缺乏这样的人才。所以很自然，外资旅行社进来就做这些，这里边更重要的不在于他们占了多大的市场份额，关键在于他们在市场的结构调整上起了重要的导向作用，这个变化现在已经开始，但是在市场上还没有发生重大影响，这种导向作用也还不是很突出。随着进一步的发展，尤其是2005年之后，市场进一步开放，外资进来的量会大一些，那时候起的作用也会更大一些。所以那时候，在旅游产品上会形成档次分工，在各类需求上会形成市场分工，再进一步推动，就会形成地域分工。现在沿海发达地区在一定意义上已经有了一点水平分工，同样也就意味着东部、中部、西部这三个地区在旅行社的经营上一个垂直分工体系正在形成。总体市场分工的结构性变化，对于旅行社行业来说也自然会引发一系列的变化，这是具有战略意义的。

5、竞争推动质量变化 现在市场竞争越来越激烈，对于这样的竞争，也是仁者见仁智者见智，很多人都说这不行，市场这么下去不得了了，也有些人认为这是市场发育的一个必然的过程。客观来看，这几年旅行社行业有了很大的提高。这种提高，不是治理整顿的结果，而是市场竞争的结果，即使在质量方面，也在提高。但是，社会的认识，包括很多媒体的认识有一个误区，觉得现在问题百出。重要原因是行业规模大了，社会影响自然也大了。十年以前的感觉，什么时候旅游的事如果能上“315晚会”，就说明旅游真正有地位了。现在到“315晚会”，国家旅游局要和中央电视台商量，能不能今年不说旅游的事。不行，老百姓这么关注，怎么能不说啊？原来是希望上，现在是希望躲，这就是本质性的变化。真正仔细分析一下，实际上现在投诉的相对率是在下降，但绝对量是在上升，这是毫无疑问的，比如说原来接待10万人，有100个投诉，现在接待100万人了，但投诉上升到500个，从相对率来说下降了一半，但是从绝对量来说，增加了五倍，怎么看这个问题啊？这两方面都要看，但是说这就意味着旅游市场一塌糊涂，不能这么看，全行业兢兢业业干下来，总体来说质量是在提高。而且这里还有一个问题，就是黄金周的影响，黄金周是集中消费，集中冲击，这是一个世界性的现象，也是一个规律性的现象，其中一个重要的现象就是在这个时期质量必然下降，全世界都如此。本来一天接待2000人，这是一个合理容量，可以做的很好，现在每天接待20000人，还要求比2000人的质量还高，这是违背规律的要求。可是人家的事过去也就过去了，我们非得把这事提升到一个什么意义上来看，大可不必。安全、健康、秩序、质量、效益，就是这样的顺序。规律性的东西是不能违背的，也不可能违背。 现在激烈的市场竞争，在很大程度上推动了质量的变化，而且这个变化是向好的方向变化。现在有两个方面的现象。一个方面的现象是产品细分化，服务专业化，这个态势已经形成了，很多旅行社都在研究这方面的问题。比如说2003年SARS之后，私家车大增，从传统的经营模式来说，自驾车旅游发展的市场越大，旅行社的空间越少，意味着旅行社经营市场和经营份额的下降，旅行社行业如何应对自驾车旅游的发展，调整经营模式，能不能有些新的东西出来呢？如果调整一下思路，顺应新的市场变化，提供新的服务，实际上就开拓出一个新的领域来。再比如说现在环城市的周末度假游很兴盛，这块市场基本上也不是旅行社的市场，同样也是这个道理，能不能研究一些新的服务点，切入进去，就是开拓新的市场领域，如果切入不进去就意味着减少市场份额。现在很多旅行社都在动这方面的脑筋，很多事情在一定意义上推动产品的细分化和服务的专业化。这种变化同样也使很多旅行社的经营方向甚至经营领域，变得比较专业。比如有的旅行社现在专门做生态旅游，一般性的团队旅游用不着做了，生态

旅游的专业团一年能做十个二十个，虽然市场面很小，但在一个专业的面里边，在一个细分的市场群里边，形成了相应的品牌，这恐怕也是一类旅行社将来的发展方向，尤其是很多中型旅行社，中型旅行社的专业化也是一个方向，但是这个方向就是靠市场竞争激发出来的，推动起来的。另外一个方面是旅行社的利润微薄化，以及利润的来源多样化。这个现象直接看，不是好事，但也是同等道理，这也是一个发展的过程，我们也必须尊重这样一个过程。如果从总体来说，1996年旅行社全行业的营业收入200亿，到2002年达到了700亿，增长2.5倍。但是从利润的情况来说，1996年全行业的利润是5.46亿，到2001年是12.28亿，只增长了一倍，但是营业额增长了两倍半，就意味着利润率下降，收入利润率是2.08%。80年代垄断经营的时候，旅行社的收入利润率是50%，资金利润率是百分之几千，因为那时候还是先收费后接待，但留恋那个时期没有意义，永远过去了，需要研究的是在市场激烈竞争和变化的过程之中怎么办。2002年统计年鉴中，旅行社行业的利润数字没有批露，就意味着2002年旅行社全行业亏损，或者是大幅度下降，也就是说2002年这一年可能是一个本质性的转折，也就意味着利润的微薄化趋势在进一步发展。所以自然而然就使旅行社多方面开动脑筋，主营收入中的利润少了，研究扩大利润来源，所以自然引发来源的多样化，同时也意味着比较大经营风险。如果从数据分析来看，能够坚持主业的旅行社一般都做的比较好，放弃主业去搞多种经营的，一般都做的不行，甚至因为一单生意自己就跨掉。从1993年到现在十年时间，已经被历史充分证明的事实。很简单，隔行如隔山，外行人看着旅游大把赚钱，我们自己知道自己的辛苦。同等道理，我们看着人家也是大把赚钱，但是一旦进入，才发现里边也是关山重重，也是危机四伏。很多旅行社在这方面可以说栽了很多跟头，跟头栽得还不浅，有的去做外贸，有的去做房地产，有的去搞工业等等，个别成功的案例有，从面上来看都不成功。一直到现在，有的还在继续栽这个跟头，这是一个客观事实，我们也很难用对错或者是非来评价这个问题。这里边确实需要研究利润来源的多样化，但是多样化绝不能脱离自己的主业。一般来说，因为旅行社手里有市场，手里有客人，比较的好的方式是围绕着客人的需求链，逐步形成一个服务链，这样来培育一个利润来源的多样化，这至少还具有可行性。因为旅行社本质上是服务型的企业，服务型的企业就不应该是暴利企业，也不可能高利企业，因为没有更多的垄断性可言，技术上无法垄断，品牌上具有相应的垄断性，可是和其它行业相比较，垄断性的程度差的很多。如果从收入利润率来说，全世界旅行社平均是1%，人家怎么能活的挺好，我们怎么活的这么艰难，这里边还有很多深层次的原因。从竞争的角度来说，这也是一把双刃剑，必然有它促进发展的一面，也必然有不适应发展的一面，所以也需要进一步深入研究。

6、发展产生制度变化

多年以来，在旅行社的体制问题上，包括在整个行业的管理制度上，应该说始终存在着很多误区，这也和历史传统有关，也和文化传统有关。改革开放刚刚开始，旅游、旅行社是外事工作的一部分，旅行社工作人员都是外事工作人员，1985年的旅行社管理暂行条例里规定的很清楚，只限于公有制企业才能办旅行社。1996年新的旅行社管理条例出台，从根本上把这一限制打破了，按照资产组织关系要求，而放弃了对资产所有关系的规定。但是行业里形成了一个习惯，就是指令性行为模式，就是政府让干的才能干，新条例出台之后，很多旅行社还要问，是不是允许搞私营旅行社。从法制的角度来说，应该是禁止性规则，就是法律禁止干的不能干，法律不禁止的都可以干。但传统对行业的影响仍然很大，尤其是在1996年到2000年这一段时间，新条例本身已经产生了本质性的突破，而在行业里大家还是在谨小慎微，在逐步摸索。实际上从现在来看，不需要摸索了，就是一个如何干的问题。目前旅行社行业的状况，如果从所有制角度来说，大体上叫三分天下，国有独资或者说是国有股占大股的旅行社占了25%，明确的产权私营的旅行社大体也占了25%，混合所有制的占了50%。现在一万家旅行社，私营旅行社2500家。这不是谁禁止能解决的问题，也不是倡导能解决的问题，核心是市场需要什么，市场需要什么样的制度，就会创造出什么样的制度来，市场新创造出来的企业制度形式这应该是最适应发展的形式。另一方面，这几年也形成一个新的变化，现在所有者的权益在逐步增长，实际说明的情况，一是现在旅行社的注册资本金，本质上比以前有所提高，以前的一些旅行社名义上叫国有，实际上很多部门投资资金进去了，转一圈出来了，实际上是靠旅行社自身空手打天下。这样就使很多旅行社先天不足。也有一部分，那是注册资本金确实到位，使旅行社有一个比较好的基础。这两年情况在发生变化，由于产权制度在发生变革，所以所有者注重自己的权益，首先就要注重资本金的注入，行业里会构成一种新的竞争态势。这样一批旅行社的产生，竞争后劲比很多旅行社竞争后劲要强的多，先天比较好，出来之后又有好的机制，自然能吸引好的人材，也就意味这样一批旅行社的竞争力会非常之强。比如有一个房地产商，投资办旅行社，第一年的目标是本城市三分之一的天下，已经达到了，第二年的目标是全国发展，一口气在全国收购了二十多个旅行社，必须把网络做起来，五年之内的目标是要达到全国旅行社的十强。他说，入旅游这行，看起来这潭水很深，但是真正进入来，具体的业务经营怎么做，我不管，我管的是怎么把旅行社的品牌扩张起来，怎么样把市场份额占住。需要钱给钱，两年时间在旅行社方面他已经投资2000万，他的感觉2000万不算什么，养个球队一年就3000万，把旅行社体系扩充起来，两年才花了2000万，那算什么？就这么一个态势，能竞争吗？他现在在行业内还叫默默无闻，但是按他个态势做下去，五年之内进入全国旅行社十强问题不大。这样的变化，是市场的实质性变化。因为说到底，竞争是一种制度的竞争，和国外相比，我们觉得打不过人家，实际上在哪儿打不过？就是在制度上打不过。中国人聪明得很，什么经营的招数都能学会，但没有一个好的制度，再好的招数施展不开。目前，旅行社在企业的产权制度，包括经营制度，内部管理制度等方方面面的改革，现在行业里已经开始起来了，其中最典型的是康辉的改制，全行业引起轰动，也引起关注。康辉的改制应该说是比较成功的，因为一般采取管理层收购方式，现在是先把国有股压低，然后想办法到银行去贷点款，用银行的钱来买，买完了之后就叫做管理层收购完成了。这种一般的操作方式不可能形成

真正的利益机制，因为这个操作过程太复杂了，复杂到大家已经忘记自己的利益是什么利益了。但是康辉第一强调阳光操作，第二管理层必须拍出真金白银来，73个管理层的人员，一共花了2450万，买了49%的股份。当然说在其他行业这不算第一，但在旅行社行业是第一，他们真是动足了脑筋，聘请专业公司给他们做方案，一步一步做起来的，而且这里边也考虑到方方面面的关系问题。既考虑到发展的方向，又考虑到企业的具体情况，同时考虑到方方面面关系的衔接，考虑到一些实情，这样的改制方式在一定意义上带了个头，但是不能模式化。我们总是觉得有一个模式，大家一推广就行了，这是我们多年来的既定思路，实际上不是这样，每个企业有自己的具体情况，如果不研究自己的具体情况，只是把一个模式拿过来套，基本上10个拿过来9个死。从企业制度这个角度来说，这是一个根本性的方向，现在变化已经产生，但是这个变化里边一个最重要的问题就是不能模式化。所以，可以学习康辉的经验，可以借鉴康辉的经验，但是不能套这个模式。很多企业，包括很多国有企业，自己形成的一些管理制度、经营制度都是很到位的，也不意味着国有一定死，但是国有多数死，尤其在这种高度竞争性高度开放性的行业里，并不意味着一定死。只要企业制度能够促进发展，就是好制度，也不是说似有的就一定活，未必这样。饭店行业里产权非常清晰的私营饭店，从总的经营情况来说，大体上出于中下水平，按一般观念觉得产权这么清晰，企业一定会搞好，实际上不然，一是外行进入，二是家族式管理，不可能用真正一流的人才，三是动机不同，很多私营饭店的目的不是把饭店搞好，是把饭店建成民营企业集团的一个接待基地，不要求好，只要能达到攻关目的就可以了。也就意味着所有制的关系是一个重要因素，并不是决定一切的。同样，对于旅行社行业来说也是如此，适合自己的制度才是最好的制度，这里边切忌模式化。但是制度的变化，制度的创新，是必须追求的方向，整体方向是大型旅行社公司化，中型旅行社股份化，小型旅行社私有化。

二、企业：适应变化 谋求发展

既然行业在不断发生变化，所以对于旅行社来说，必须要适应变化，来谋求新的发展。其中主要涉及到两个方面。

1、旅行社行业现存的主要问题

(1) 部门承包与挂靠。从旅行社行业来说，承包大体上是从1993年开始，一直延续到现在，中间也发生了很多变化。一开始研究旅行社承包问题的时候有两种意见，一种意见认为这种承包还是有效的，第二种意见就是觉得不行。所以一开始并没有形成结论性的意见，可是做了一些比较深入的调查研究之后，感觉确实不行。承包对于旅行社老总来说是个比较简单的办法，一个企业分出若干部门，每个部门都让人家承包，但是事实已经证明这不是旅行社这种类型的企业发展的一条好路，部门承包一开始，还有欧美部、日本部名称，后来发展到名称已经起不过来了，就变成序号了，最多的一个旅行社是分十个中心，每个中心下边又有若干部门，一共发展到90几个部门，1200多人，所以已经没法编名称，只能编序号。现在承包到了什么程度？连一个办公室都承包不了，到一个抽屉。一个办公室有5个办公桌，这是5个部门，然后每个办公桌又有5个抽屉，由五个人分别来承包，这一间办公室25个人承包，已经到这种程度了。但是所造成的结果基本上是不成功的。旅行社搞承包，第一年日子好过，第二年日子难过，第三年过不下去。本质上是以旅行社的品牌为代表，满足了承包者个人的短期利益，这样的话，第一年是好过，按日子收承包费，第二年债权债务纠纷就出来了，第三个旅行社的品牌已经毁掉了，法律官司无穷尽，最后就形成这么一个结果。所以，承包付出的代价就是旅行社的品牌。现在严格说，很多已经不是承包概念了，是挂靠概念，成为几何级数的克隆方式。但是我们也需要分析一下，为什么这个事情持续十年到现在还在持续？这里边有它的必然性，实际上这样一个内生的制度符合了旅行社经营的特点。第一，旅行社很大程度上是知识密集型，在经营方面又是单兵上岗。第二，旅行社不需要更多的资金。第三，现在承包有一个突出的好处，旅行社的质量保证金交一次，但是往下一分，子子孙孙分下去，大家都不用交保证金了，所以承包者也搭了保证金这个便车。这样，承包者就用最低的经营成本形成了个人效益最大化。所以虽然承包有这么多负面作用，但是能够始终持续下来，肯定有内在的道理。从旅行社企业本身来说，现在又造成了一个状况，就是旅行社倒闭不转人。比如工业企业倒闭了，这些员工一下岗，什么活都干不了，基本上再上岗的可能性微乎其微，可是旅行社不同，旅行社都是人精，这个企业倒闭了，过两天又注册一个，再倒闭了再注册一个，反正这帮人在这个行业里始终可以这么混下来。这也是一个比较普遍的情况，这也是旅行社行业的一个特点，正是因为这么一个特点的存在，所以才使旅行社的这种承包，乃至挂靠现象始终存在。但是这条路违背了旅行社的基本性质，也违背了旅行社经营内在的规律性，成为一个比较突出的问题。

(2) 重复性。多年以来在旅行社行业里有一个普遍情况，大家习惯于用重复的产品针对重复的市场，来竞争重复的客户，有了这三个重复，也就没有其它的竞争手段，只能是恶性的削价竞争，因为大家都没有心思去创新，只能靠重复。其内在的主要原因是旅游产品没有专利可言，搭便车的情况不可避免，所以旅行社缺乏产品创新的动力，也没有形成创新机制。但是靠重复是做不下来的，严格的说就是这么几个客户，前边把这几个客户吃烦了，吃跑了，新客户找不着了，这个旅行社就做不下来了。

(3) 倒管理。什么叫倒管理？就是从内部管理上，应该是总经理管部门经理，部门经理管下边的员工，现在变成了下边的员工制约部门经理，部门经理制约总经理，这就是一个倒管理状态，现在有一批旅行社已经处于这种状态。这种状态产生的原因很复杂，基本原因是总经理不懂行。第二个原因就是在管理上没立规矩，所以员工把旅行社的企业资源转化成了个人资源，而且以转化过来的个人资金作为条件，要挟部门经理甚至要挟总经理，很多穷庙富和尚的现象恐怕和这种倒管理的状态是真正相关的。第三个原因是在这样的旅行社实际上形成一个深层的利益机制，这个利益机制使老总说不出话来，也不可能有什么管理力度，部门经理也是如此，大家一锅粥，但是也能维持下来。之所以这种状况还能维持下来，一个前提就是市场需求的持续增长。总有不断的新的需求产生，所以总可以去蒙骗新的

人，蒙完一道是一道，永远不见面，再去蒙一拨新的客户。问题在于，行业里如果总是有这么一批害群之马，旅行社的行业形象就好不了，这是核心问题。而且这样的害群之马不光是影响形象的问题，同时也立了一些不好的规矩，形成了一些不好的示范。（4）债务拖欠。这个问题也成为影响发展的大问题，由于问题的存在，旅行社的结算已经倒退为“以物易物”即团队对冲或现金结算等落后方式占相当比重。我们不能简单套用工业企业三角债这个概念，旅行社的债务问题是一个线性债，不是三角债。如果从入境旅游来说，是海外旅行社拖欠我们的外联社，外联社拖欠地接社，地接社再往下拖欠。从国内旅游来说，基本上现在大家已经没有什么信用制度可言了，只剩下个人之间的信誉约束。从长远来看，这里的核心问题就是如何培育信用制度。但是远水解不了近渴，所以从眼前来看，在社会信用没有建立的情况下，在一定意义上就要靠圈子信用，乃至个人的信用来解决这个问题，然后在这个基础上逐步培育出社会信用来。如果说通过行业协会，哪怕通过旅游局强化，有关工作措施也是不可能操作下来的。这就意味着旅行社又要拿出一笔流动资金来压在这里。因为从现在来看，旅行社的资产负债里边主要体现在流动资金负债上，全行业统计，大体上流动资金负债占了全部负债的85%，也就是说旅行社现在基本是靠银行的钱在经营，在一定意义上旅行社经营利润还顶不上银行利息率，如果再拿出一笔钱压下来，旅行社就做不下去了。这里边有一点，企业各有各的招，债务问题不是一年两年的问题，到现在企业还能够维持下来，而且很多企业还能发展，里边必有内在的道理，也必定有很多潜规则在里边起作用，我们现在需要做的是把这些潜规则挖掘出来，变成一种比较透明比较公开的规则，这是一个市场培育过程，也不可能指望采取什么措施，立竿见影。这几个问题又交织在一起，造成了现在行业的很多困境，包括刚才说的利润微薄化。所以现在有些旅行社追求利润来源多样化，其中一个重要的来源就是找员工要，员工用企业的资源赚了钱，不找你要找谁要啊？从道理上是对的。如果全行业平均，每个导游每年一万块钱的灰色收入，那就是20亿，再加上外联人员、计调人员等等，反正哪个岗位都有猫腻，算到一起，这个行业应该有多少利润，我想应该有50亿的利润，但是这50亿的利润里边体现出来的只是12亿。反过来说，清水池塘不养鱼，想把这50亿利润都透明出来，可能性也不大。但解决问题的关键在于要立规矩，不能说和尚都富了，钱都弄走了，还说老总软弱，这总不行吧？立规矩的关键又是要争取通过制度使相应的利润能够有一个比较合理的分配，形成一个合理的利益分配机制，自然而然就会形成一个合理的激励机制。现在由于形成不合理的分配机制，反而没有产生相应的激励机制，只产生了承包和挂靠这种持续的现象。这些现象也都需要研究，核心问题在于不能用计划经济的思路，不能用纯粹的行政手段来研究，至少从政府这个角度来说，要研究如何从市场经济的思路出发。而从企业的角度来说，则需要相应的行政手段，企业是有效率的经济组织，之所以企业存在，就是因为企业靠内部的行政手段形成了比较高度的效率，替代了市场的低效率。另一方面，这几个问题在宏观上造成了旅行社的行业总体形象下降，这对长远发展来说，影响甚大。按道理来说，旅行社在市场上的功能应该做到让客人省钱省力又省心，现在这一点没有完全达到。找旅行社省钱，现在这一点消费者已经有充分认识了，原来大家还不认这个帐，觉得自己旅游可能更省钱，现在找旅行社省钱省力，但是不省心，这一点没有达到，不完全是我们没有做到，而是由于行业形象出了问题。所以很多旅游者硬着头皮，不找你不行，但是找你总是信不过你，如果说产品的供应商和消费者之间的关系是这么一个关系，对行业健康的成长必然大有影响。

2、加强企业创新 解决问题的根本在创新，旅行社行业的创新现在已经形成了几种模式，这几种模式各有所长，而且基本上都是根据企业的实际情况而逐步发展起来。（1）经营创新。体现比较充分的是中青旅。中青旅是在资本市场、旅游市场、信息市场这三个市场上，开展两个层面的运营，一个是资本运营，一个是实体运营，以资本运营拉动实体运营，以实体运营再进一步推动资本运营。中青旅上市之后效益不错，又投资搞了一个网站叫青旅在线，现在旅游网站大部分已经垮掉了，但是青旅在线从2002年4月份开始盈利，这在网站里实属凤毛麟角，这是一个典型的鼠标+水泥的模式。再进一步发展到前后台无缝对接，就是把网站作为前台，把旅行社的传统业务作为后台，要达到无缝对接，实际上就是对传统旅行社经营模式的根本性的改造。（2）市场创新。突出的是上海春秋旅行社模式。春秋国旅是1984年，由六个人用6平方米的一个铁皮棚子起家，到现在是国内旅行社多年的第一名，国际旅游在全国排到30多位。春秋说，我们没有任何传统优势，没有背景，没有后台，也没有资金，我们就这么几个人，但是从一开始就抓质量，每一个团都有质量回访，到现在春秋积累的质量档案有上百万，出了质量事故马上追查。通过质量在市场上创新，进一步再进行经营方面的创新。其中一个重点就是发展网络，现在春秋在国内144个城市都有自己的网络，其中36个城市是属于自己的分社。再进一步就是产品的创新，现在旅游包机春秋做得比较好。在电子网络方面搭建了一个局域网，开展散客网上成团，而且享受团队价格。这样，很多其他旅行社做不了的生意他都可以做。这样的市场创新，就意味着它所覆盖的市场范围和市场层面超过任何一家旅行社。（3）体制创新。令人瞩目的是康辉旅行社的模式。康辉的创新有先天的优势，就是一开始以资本为纽带，形成网络化经营。现在，各地继续保持资本纽带，急速扩张，即总社参股地方，不要求控股，如果总社控股，地方就缺乏积极性。进一步的突破，就是由地方康辉的骨干参股康辉总社，形成交叉控股的局面。这样一个制度方面的创新，就给康辉奠定了一个规模迅速扩张，而且是靠制度管人的模式。原来康辉的扩张很稳，一个原因是扩张太快了人管不了，容易失控。他们研究后认为，要靠制度管人，不能靠人管人，靠人管人幅度是有限的，按照管理学上来说，上层一个领导对下一层的管理幅度不能超过6个，超过6个就失控，但是靠制度管人就是另一个概念了。最近，他们又通过规范运作，在行业中第一个实行了管理层持股的制度创新，取得了良好的效果。（4）产品创新。体现比较充分的是广铁青。广铁青借助铁路旅游的优势开发了一个产品，叫做南方快车，开辟三条专线，与传统的东方快车相对应。这个产品培育了三年，亏损了

三年，之后开始盈利。一般来说，一个产品亏损三年还坚持，很不容易。他们认为，市场培育需要一个过程，所以亏损三年没关系，开始盈利，意味着这个产品正式进入市场。（5）品牌创新。比较典型的是广之旅。广之旅原来叫广州市旅游公司，这个名称基本上就叫没品牌，不是字号，所以他们反复思考，把广州市旅游公司改成广之旅，而且做了一个完整的企业策划，按照这个方案全面推广，现在广之旅已经变成了一个很响亮的品牌。（6）优势转换。有很多行业性的旅行社本身是有自己的优势的，但是这种优势发挥的不够充分，有一些发挥的比较好的就发展起来了。1994、1995年期间一共批了80家中央各个部门办的旅行社，当时各个部门在申办的时候都强调有什么优势，但是旅行社一旦批下来，就不知道怎么做了，从老的旅行社去挖人，把这些人挖过来之后又是重复市场、重复产品、重复客户，创新实际上没有创出来。在这个过程中，能够发挥自己优势的系统的旅行社就能做起来，比如铁路旅游就比较突出。再比如原来邮电国旅有一个非常好的设想，就是随着电话和互联网的发展，现在各地邮电局的生意越来越淡，而这些邮电局都在很好的位置，所以他们就提出要利用各地的邮电局，一方面卖邮电服务，另外一方面卖旅游产品，卖旅游服务，这样在全国迅速形成网络，而且这个网络可以一直延续到社区。至少提供了一个前景，就是我们很多行业性的、系统性的旅行社在创新方面要研究优势的转换，通过转换形成创新。

（7）综合性的创新。综合性的创新现在主要体现在大的旅游集团上。这些大的旅游集团自成体系，在综合创新方面也做了不少文章，有一些见到了比较显著的成效。从旅行社行业来说，至少现在有七种创新模式，涉及到各个方面，实际上也自然覆盖全行业。每家旅行社都需要研究，有什么样的优势，能够在哪个方面创新，不见得大就是好，追求大不是企业的唯一目的，企业说到底是要追求效益。只是规模大有什么用，恐龙大，适应不了环境，整个种群都灭绝了。所以这里面的要害就是如何创新，形成特色。

3、产品开发与市场开拓

旅行社推销的产品是准公共产品，因为公共产品会发生“搭便车”的现象，所以有些企业在很多时候觉得自己做这种事情是没有意义的。这样自然就演变成一个格局，在旅游的宣传促销上，各级旅游局进行形象宣传，各个旅行社进行产品促销。旅游的交易是信息交易，是关系交易，而不是实质性的产品交易。所以在这个过程中，就需要强化产品开发与市场开拓。对于旅行社来说，产品开发问题是一个难度颇大的问题。把这个产品创新出来，其它旅行社跟着走，没有办法，也没有什么专利可言。有的旅行社曾经试图过注册产品专利，结果也办不成。有的注册了品牌专利。因为服务性的产品卖的是一个概念，但不是说没有产品创新的余地，还是有余地的。一是做得早，把时间错开，大家跟上来就不做了。二是形成一种垄断性的经营，人家看着可以做，实际上做不到。比如国旅总社曾经做过一个团，是欧洲的老爷车旅行团。都是百万富翁参加这个团，他得有这辆车，又得有这个爱好，又得想到中国来，这几个因素凑在一起很不容易，这方面的客户关系别人没有。三是有的旅行社不做常规旅行团，一年就是几个大活动，做下来，利润够了。四是创企业品牌，需要对市场更仔细的研究，对应市场形成独特的产品优势，这种优势应该达到别人替代不了的程度。即使你能做，但是我的品牌最好，在这一点上就不怕重复了。这都是产品创新的思路，也是经营创新的思路。从这些方面来说，可做的事情确实比较多，但是需要研究，需要动脑筋，首先需要不拘一格，打破传统。从市场开拓来说，根本问题是抓手在哪儿？抓什么？很多旅行社到现在对这个事也没搞明白。旅游线路、旅游产品是一个载体，但是真正的市场开拓是抓客户，这是根本性的问题。拉客户要靠很多方式，有很多方式很好，比如说坚持高质量，服务非常到位，绝不砸团，这是根本。也有一些方式，是各种公共关系方式，觉得你人不错，有时候一看你这人喝酒喝得猛，觉得这人实诚，有团我给你。所以旅行社行业里也不知道培养出多少“英雄海量”，实际上靠的就是感情，通过这种感情取得了信任。如果上升到理论层面上，这也是一个企业诚信形象的组成部分，说到底得靠声誉。在市场开拓方面，进一步需要专业化发展。现在中国已经批了11家中外合资旅行社，只有一家是在赚钱的，剩下的10家亏损。为什么亏损还要坚持？看重这个大市场，而且抓的是高端产品，抓商务旅游市场，中国现在一年42亿美元，这是市场目标。瞄准的是世界500强在中国有多少家，详细调查他们在中国一年花多少差旅费，中国的办事处或者中国分部的员工一年在国内外跑多少趟，为这些人服务，市场划得很清楚。商务旅游市场是国内旅行社多年来基本上没有涉及的市场。很多中小企业，都要出差，但是按照他们的情况，相应来说出差成本比较高。旅行社上门去服务行不行？一个旅行社服务50家中小企业，就是一个很大的规模。而且服务到位，保证出差的成本比现在要低，保证出差的质量比现在要高。旅行社的一个优势是有客户，把客户资源充分利用，对于其它企业也是一种资源。再比如现在推行政府采购，也是我们加入世贸组织的一个谈判条件。很多外国的客商要求中国开放政府采购市场，进一步发展就会为政府采购服务，出差服务、会议服务，旅行社做这些项目最合适。如果现在能抓这个先机，为政府服务，将来这个市场商机无限，类似这样的问题都需要研究。旅行社企业在世贸组织的分类里是属于传统服务业，但是在中国的认识是新兴服务业。所以既具传统的一面，又具新兴的一面。旅行社企业的发展，最重要的还是靠创新，不管是大企业还是中、小企业，都要在创新上做文章。尤其是对一些成功的企业来说，过去成功了，似乎按这条路往下走，将来也必然成功。但是过去的成功并不意味着未来必然成功，很多民营企业就这么看，所以一意孤行，往往容易翻船。对于旅行社恐怕更是如此，只不过在创新方面难度很大，需要的不是硬投资，因为旅行社的硬投入是有限的，而是软投入，软投入是无限的。首先是在脑子里怎么把这篇文章做到位。对于旅行社来说，资金的需求量未必那么大，但是人才的需求量可以说是无限的，不只是人才的数量，更重要的是人才的质量。说到底，更重要的是旅行社的老总们思维能不能创新？如果有足够的创新意识，一定会寻出一条创新之路来。

三、宏观管理：适应变化推动发展

不管是从企业的角度，还是从政府的角度来说，都需要适应变

化，企业更多的是谋求发展，从政府的角度来说就要推动发展。1、市场认识 全面认识 全面加强宏观管理的基础。旅行社在旅游行业里应该是一个什么地位，多年以来我们始终强调是龙头企业，也经常打个比喻，卖糖葫芦旅行社就是中间那根棍，有这个棍，才能把旅游的各个要素串到一起，才能真正发挥作用。但是现在有些地方有些看法变了，觉得旅行社的龙头地位差了。客观来看，为什么会有所变化呢？这也是因为旅游市场的总体结构发生了变化，现在散客和家庭式的旅游越来越多，团队式的旅游相应来说比重在减少，目前国际上的团队式旅游大体上占到了30%，散客和家庭式的旅游占到了70%，散客里边包括很大的成份就是商务散客，这是一个总的格局。但是旅行社的龙头地位不能动摇，一是这几年以来，国际上的格局又发生了新的变化，就是团队旅游的比重在逐步上升，之所以团队旅游的比重逐步上升，里边一个重要原因就是旅行社的规模效应在发生作用，比如从航空市场来说，在欧洲航空市场两分天下，一个天下是民航的民班机，班机主要是商务散客。再一个天下是旅游团队的包机，包机量占到了总体航空市场的50%左右，所以旅行社的规模效益产生了，就在更大程度上降低了旅游者的旅行成本，所以现在又形成了一个新的态势，就是国际上的团队比重在逐步上升。二是从中国情况来看，还有所不同。国内的情况大体上是，国内旅游这一块的组织化程度还不足。1993年的时候，旅行社组织的客人占国内旅游市场总量的3%，从1993后，每年提升一个百分点，现在旅行社组织的客人占到了国内旅游总量的10%，这是一个有组织的概念。还有一个有组织的概念就叫做单位组织，单位的工会组织一下疗养，妇联组织一些妇女的旅游，这两年“三八节”就非常典型地体现出来，因为“三八”正好赶上了大周末，所以形成了一个三天的小黄金周，尤其是南方各地，都是妇女旅行团。这一也是有组织的概念，大体上也可以占到10%。所以我们现在国内旅游市场，总体组织化程度达到20%，如果和国际上相比，按照前些年的比重，我们至少应该达到30%。不要总看8.78亿的旅游人次，旅行社究竟能占多少份额，实实在在能抓住多少份额，需要研究，至少应该达到30%，也就意味着至少现在的市场空间可以扩大一倍，但是还没有做到。也就是说旅行社的功能没有完全发挥出来，所以需要进一步强化旅行社的龙头企业功能，形成一个综合拉动的作用。在一定意义上还有一个杠杆作用，就是旅行社四两拨千斤，这个杠杆作用也要充分发挥出来。这是旅行社在旅游大行业里的总体地位，也是旅行社在一个地方发展过程中的总体地位。再进一步发展，旅行社可以做的事情就更多了，尤其是从地方的经济、社会、文化、环境等多功能发展角度来看，就不能只满足于做旅行团，必须强调新的产品开发和新的客户面的扩大。比如政府采购服务这一块，这是将来的大市场，如果说这个作用再起到了，应该说综合作用就更突出了。现在很多地方，市长出国找旅行社已经变成惯例，因为已经体会到找旅行社方便，找外办不行，外办搞接待有两下子，但是市长要出国访问，尤其是要出国招商引资，靠旅行社这个系统起的作用最大，这就说明综合作用在逐步发挥。所以对于旅行社来说，首先是要肯定主流，虽然现在旅行社这个行业形象不大好，但是我们自己不能贬低自己，从管理层面来说，也要大力弘扬，树立行业的正面形象。说句老实话，这个事情是有误区的，旅游局不能成为旅行社的旅游局，不能把精力都盯在旅行社头上，那是不足的，旅游局应该是综合的全面的开展工作。但是有些地方，在一定意义上真是变成了旅行社的旅游局，尤其是一些单一观光旅游模式的地区，对旅行社盯的最狠，但结果是造成了旅行社行业形象的下降，造成了旅行社的萎缩，并没有达到初衷。一个基本原因是对旅行社行业的作用缺乏全面认识，这个问题很有可能成为影响旅行社长远发展的大问题。旅行社行业形象问题大概就是在十年之内逐渐实现，什么原因？有客观原因，也有主观原因，主观原因是行业里有一些事情确实让人不满意，客观原因是社会对这个行业的关注程度提高了。原来行业规模小，旅游没有成为老百姓的生活要素，所以并不是很关注，现在至少对于三四亿城市人口来说，旅游已经变成了生活要素的一个重要组成部分，所以大家自然也开始关注，要求也高了，期望也高了，自然而然形象就下来了。同时也有媒体炒作的因素，正面的东西不愿意报道，有一点负面新闻就乱炒，现在信息高度发达，大家就形成一个印象，觉得旅行社行业不行了，今天宰客，明天出事故，后天又是这样那样的问题。从现在来看，企业自身有这个任务，行业协会也有这个任务，作为旅游行业管理部门来说更要有这个任务，就是要为旅行社行业正名，要重新塑造形象，否则后患无穷。这就需要进一步全面认识，而且要跳出旅行社来说旅行社，跳出旅游来说旅游，我们不能光讲自己这点事，光讲这点事，社会上尤其是很多决策者也没有这么大的兴趣，也没有这么多的精力。但是跳出旅行社来说，就像讲出境游的新作用，这是在国家宏观层面上来论证出境游的意义，这种论证能够成立，地位就提高了。如果我们只讲眼皮子底下这点事，怎么提也提不起来。不就一万多家吗？再发展到三五万家，数量虽然多，但是总体规模并不大，一个中石油企业，一年的税金170亿，那是国家关注的。但是把龙头作用、杠杆作用、综合拉动作用突出，旅行社的地位就不同，形象也就不同了。

2、市场规范 2002年，旅游市场的治理整顿列入了政治局工作要点，之后进入了国务院工作重点，所以这两年以来，旅游市场治理整顿紧锣密鼓，但是也有另外一个方面，治理整顿是重要手段，但是不能成为唯一手段，核心问题还是要培育市场，还是要发展。主导性的思路应当是先发展后规范。旅行社市场的问题不是数量问题，虽然大家都说旅行社多，但多少是相对的，客源多旅行社就少，客源少旅行社就多。但是如果总是死把着不开口子，不批旅行社，就意味着垄断经营的局面会长期持续下去。一个行业只要长期维持垄断经营的局面，这个行业就好不了。另一方面，还有一个普遍性的观点，就觉得现在法制程度还不够，从旅游局的行业管理角度来说，已经不少。第一道关是前置审批，第二道关是旅行社质量保证金，应该说实行保证金制度抬高了行业竞争的门槛，提高了整个行业的素质，第三是年检年审。基本上叫三大制度管行业，这三个制度还不够吗？还需要什么制度？进一步应研究一些支持旅行社发展的措施，尤其是要支持旅行社做强做大的措施。在旅行社新的管理条例里边，专立了一章旅行社分支社的发展问题，后来操作的并不理想，但是至少这个口子开了，目的就是支持发

展。但是因为这几年旅游市场影响越来越大，也引起了高层领导的重视，自然而然市场的治理整顿就列入了重要的议事日程，也变成了旅游局的中心工作。这里边还需要深入研究一些问题，如果从市场经济体制发育的角度来看，旅游景区景点行业大概就是刚出生的娃娃，会哭的娃娃多吃奶，一方面哇哇哭，一方面找政府要奶，基本上是这样一个状况。当然除了一些市场性的投资形成的项目，那是另一个概念，多数基本上都是这个概念。旅行社行业大体上就是七八岁的娃娃，说句老话叫七岁八岁狗都嫌，孩子在七八岁的时候淘气得一塌糊涂，就是这么一个过程。饭店行业相当于十七八岁，正是闹独立性的时候。这样的三个行业，我们非用三四十岁人的行为规则来要求他，能做到吗？所以治理整顿是一个方面，但是更重要一个方面是如何培育，如何促进发展。而且这里边还涉及到一系列的其它方面的问题，比如说11000多家旅行社，这是一个地上市场，是一个公开化的市场，还有一个地下市场存在，而且这个地下市场现在很多规模做的已经比较大了。比如一个旅游企业集团，主要做包机，一年的营业额10个亿，但市场上不知道这个企业，也不在旅行社名录内，自然就不在旅游行业管理范围内。再比如说出境游市场，一定意义上是528家出境社在前台，还有一个后台，一批人垄断了出境游市场，因为他们和方方面面的关系理得最顺，业务的这套体系最熟，所以等于是我们收了客交给他们，他们再去做，这也是个地下市场。地下市场有存在的必然性，就像刚才研究承包制一样，但是如果说治理整顿过了头，就会把现在很多公开的行为逼成地下行为，与其逼成地下行为，不如让他公开。公开还可以纳入管理体系，地下是什么都管不了。如果从长远来看，这可能是一个更大的问题，因为这个问题很难研究，是地下的，一本正经的调查研究，连人都找不着。市场有自发性的力量，我们原来总是排斥这种自发性的力量，总是觉得这种自发性的力量一定会起到破坏作用，我们的思路才是高明的。实际上不然，市场这种自发性的力量在很大程度上决定了行业的发展方向，只不过要努力促进这种自发尽快的转成一种自为，这个方面的认识也需要调整，需要更多关注，拿出更多的精力来研究这些自发性的行为，从这里边挖出闪光的东西，挖出创新的东西，把这些东西提炼出来，总结出来，然后在行业里推广。这应该是我们做的事情，而不是只拿一个框框来套，不符合这个框框就不行，符合这个框框觉得好。形势在不断变化，如果我们不跟踪这些变化，不适应这些变化，就推动不了发展。

3、市场培育

中国各级政府多年以来是强势政府，这种强势政府造成一个天然的逻辑，就是政府一定是正确的，企业一定是错误的，这种前提恰恰是需要研究的。政府一定是正确的，因为政府官员没有私人利益可言，追求政绩本质上就是一种个人利益。反过来说，追求利益又错在哪里？企业不追求利益还叫企业吗？政府的利益主要体现在政府官员的政绩上，企业的利益体现在公司利润，工资、奖金等方面。但是现在说企业发展就是追求利益，似乎成了原罪，这简直是一种荒唐的观念。企业要是不追求利益，中国就完蛋了，企业都变成政府了，还有企业吗？所以应该支持追求利益的行为，但是应该在规范之内，治理整顿的目的不是把企业搞垮，更不是把企业搞死，治理整顿的主要目的就是强化规范。谁也不是笨蛋，凭什么政府老看着企业笨，企业是最聪明的。正因为政府有政策，企业才有对策，所以政策和对策之间的博弈就会形成一个合力，这个合力如果方向比较好，就是促进健康发展的力量，如果方向错了，就需要调整。这里主要的调整是制度层面的调整，但是要充分尊重市场的原生性，自发性的力量，也就意味着充分尊重市场的创新力量，在这个基础上来研究政策。说到底，制度决定行为，有什么样的制度就有什么样的行为，如果说我们的政策和制度层面能够设计的更合理，更符合实际，更促进发展，就会诱导出好的行为。如果政策本身只是为管理而管理，要求行为的合理性，也很难达到。所以，市场规范确实需要注重，但是绝不能当成唯一。反过来说，如果说旅游局以旅行社为敌，与导游为敌，旅游局的工作还能做下去吗？其它方面的工作，相应来说旅游局的管理力度不足，只有在旅行社上依法授权，一个旅行社管理条例，一个导游管理条例，一个出境管理条例，这三个条例都是国务院颁布的，也是工作的法律依据。其它方面没有这么多的依据，如果说演变成谁好捏就捏，谁不好捏就不理，工作还能做下去吗？当然这些话可能有点偏，但是从企业和行业的角度来说，应充分反映实际情况，形成自己的声音。说句老实话，旅行社对旅游局还是怕的，因为旅游局还有相应的管理手段，怕的就是不敢说真话，企业越不敢说真话上边听到的信息越扭曲，这就形成了一个非常严重的信息不对称的状况，而且位置越高耳朵越聋，在决策方面就会产生一些至少是不符合实际的地方，这就需要调整。更重要的一个方面就是市场的培育问题，孩子现在不是闹吗？尽快让你长大。我们不可能取消这个过程，也不能等着他自然生长，自然生长到什么时候才是个头啊？但是我们可以缩短这个过程，所以就需要加大力量来进行市场的培育。这里边首要的一个问题就是要充分尊重市场性的力量，要按照市场化的发展思路来进行。严格的说旅游局现在对旅行社真正有含金量的政策已经有限了，原来企业争，先是争一个国际社，之后又争一个出境游的经营权，现在这些东西都有了，还要旅游局干什么？可是从旅游局的角度来说就不能只研究怎么来治，需要在市场的基础上来研究怎么拉动，怎么推动发展。因为很多东西靠行政性的力量无法做，比如说评百强中，以一堆指标为依据产生，效果较好。但如果以旅行社亏损作为处置的依据，就不行，企业愿意亏损，你管的着吗？只要不违规，就管不着我。如果说企业连续三年亏损，就吊销了，那就叫违法，政府违法行吗？所以我们不能只迷信行政手段，而需要研究市场性的措施，1995年质量保证金制度实施之后，感觉收拾旅行社的手段已经不少了，但是促进和支持发展的手段还不足。所以1995年提出一个思路，研究了三年，1998年形成了一个标准文本，基本思路就是在旅行社行业里搞一个质资等级制度，作为一个国家标准立起来，然后施行国家标准。劣的不能淘汰，好的就保不住，如果不处罚坏孩子，好孩子也会学坏，因为变坏没有成本只有效益，那我也要变坏，从利益的追求来说也要变坏，如果说变坏的成本很大，效益很小，自然就不能变坏，可是靠行政力量做不到，就得靠市场的力量。质资

等级制度是旅行社分出四个等级来，假设说标识也是一二三四星，一二三四星的旅行社和星级饭店有本质区别，一星级酒店有一星客源，二星级酒店有二星客源，可是旅行社要是四个等级列下来，一星二星的旅行社就不会有客源。按这个标准来评定旅行社，之后在市场上大张旗鼓的宣传，旅游者知道了，就得找高星级旅行社，价格都差不多，不像星级饭店，五星饭店是五星价格，旅行社做起来去价格都差不多，差不多肯定要找高星级的饭店，低星级的旅行社没人找，没人找自然淘汰，这就是靠市场的力量来自然的淘汰旅行社。同时再加一个点数管理，就是对若干种旅行社的经营行为规定若干分数，有一个什么样的行为扣多少分，达到一定分数降星。这是一个控制过程的办法，前边一个是控制目标的办法，控制目标和控制过程这两个办法结合到一起，就会见到实效。这是按照一个国家标准来操作，不是行政性的方式，但这是一种有效的市场性手段，通过这样一种手段扶优汰劣就可以做到，做大做强就可以起得来。另一方面，也是对消费者利益的一种保护，引导消费者去找，哪样的企业是最好的企业。现在国际国内两类社的划分，是一个经营内容的划分，不是一个企业资质等级的划分。经营内容的划分，相当于外贸公司内贸公司，只是这么一个概念，这个概念本身当然包含一定意义上的企业的大或者小，强或者弱，好或者差，在一定意义上包容，但是市场标识不明显，让消费者也很难真正来判断，真正来区分。所以这个事情虽然有难度，但还是值得做。要调整工作思路，就是要市场培育和市场规范双管齐下，而且有了这个培育的过程，大家对规范更容易接受，治理整顿也更容易操作下去，如果没有培育的过程，光讲治理整顿是做不下去的。类似这样的措施恐怕可以研究出一批来，这样的措施就不是只盯着旅行社现有的行为来收拾大家，而是如何在这个基础上通过市场内生的力量来做大做强，大企业强企业出来了，劣企业就淘汰掉了。也不只是说旅游局需要研究这个问题，各个方面都需要研究，包括企业自身也需要研究。导游也是这样。导游原来是很自豪的工作岗位，改革开放初期从事导游工作，干导游工作是一种什么感情啊？现在是个什么感情啊？在一定意义上导游的形象已经变成了一种烂形象。有的人就说娶媳妇决不能找导游，干导游的没好人，没有一个行业把自己糟蹋成这样，也没有一个岗位把自己糟蹋成这样，这不公平。当然，导游里有害群之马，多数导游是好导游，但都是有缺点的好人，谁没有缺点啊？所以同等道理，我们是在治理导游的不好的行为，而不是在治理导游。同时，要树起一批好导游来，导游这个职业也需要重新树立形象，重新恢复当年的风采。一个人如果不尊重自己的工作，他决不可能干好这工作。但是现在社会舆论变成一个什么舆论了？既然你们都不把我当好人，那我索性就坏到底，这里边是一个双向互动的过程，类似这样的问题实际上也是一个市场培育的问题。直到现在，导游在外国还是一个很高尚的职业，大家一说这人是做导游的，还是很尊重，除了新、马、泰，新、马、泰的部分导游行为实在太差。到欧美去看一看，导游对自己的职业有充分的认知，有充分的尊重，也有充分的那种骄傲感，很自然客人对他也就有尊重感。在这些方面，说到底市场培育比市场规范更重要，只不过市场规范或者说治理整顿有些事情可以立竿见影，但是如果没有了市场的培育，不能推动发展，这种立竿见影也只能是短期效应。1996年的时候组织过一次旅游市场治理整顿，那时候强调四句话，第一形势轰轰烈烈，第二典型扎扎实实，第三统计圆圆满满，第四表彰漂漂亮亮。当时也抓了一批典型案例，而且有些案例确实很有说服力，但是从本质上来说，治乱不能乱治。治理整顿要搞，但是不能伤了行业的元气，元气一伤，尤其是行业的自尊心没有了，这是一个根本性的元气损伤。所以在这些问题上，一是需要重塑行业形象，二是需要重塑导游形象，使行业地位真正能够和现在实际上发挥的作用相匹配。

4、市场环境

从政府的角度来说，更重要的是创造好的发展环境，好的发展环境就是要研究各种措施，促进行业的加快成长。在这个过程中，根本是要创造一个公平的环境。所以首先要摆脱所有制的歧视，之所以现在很多企业不愿意摘掉红帽子，恰恰是因为所有制的歧视还存在。第二就是要研究政策的公平，我们一个习惯性的思路，一说发展就是政策优惠，从市场的角度来说，政策优惠问题绝不是第一位的，需要的只是公平。比如说国家这些年为了扶持外贸出口增长，采取了一项重要的政策工具，就是出口退税，这几年出口退税的面越来越大，出口退税率越来越高，出口多创汇多，但是同时造成一个巨大的财政负担，现在各级财政拖欠出口企业的出口退税现在已经达到2700亿，这是远远超出当初设想的，没想到一下负担这么重，可是这个政策如果调整，出口就得下来，出口下来马上影响到就业，影响到经济增长，影响到一系列的问题，但是这个政策坚持下去，财政负担越来越重，现在变成一个难题。反过来说，国际旅行社都是出口创汇企业，我们拿过一分钱吗？2001年召开全国旅游发展工作会议，后来形成9号文件，把这条写进去了，就是研究按照旅行社的结汇额，实行奖励政策，可是始终没有落实。去年SARS期间，全国有三个省把政策落实下来了，但落实的力度也很小。如果从公平的角度来说，只是在争取一个次公平政策，你们不敢和外贸的16%相比，我们优惠1%行不行啊？对很多旅行社来说1%的奖励就是几十万的利润，可是现在还是缺乏相应的公平政策。第三是如何构建全国统一的旅游大市场的问题，这就需要各地打破地方保护，打破地方封锁，如果这一条做不下来，就意味着旅行社只能是窝里横，只能在一地做大，做到一定程度就做不下去了。但是网络化的发展可以是无穷尽的，国内形成网络，海外自然形成一个网络，也就意味着这样一个公平环境的产生，这样一个有利于发展的环境，才能真正培育出中国自己的跨国旅游集团来。现在国内这样的旅游集团都没有完全形成，谈不上什么跨国，如果形不成旅游跨国旅游集团，讲什么旅游大国旅游强国。一个旅游强国必须有强大的旅游企业，必须有跨国旅游集团。从这个角度来说，如何进一步研究创造公平的有利于发展的环境，这应该是各级旅游部门乃至各级政府重视的事情。形成好的环境，在发展过程中，很多问题可以自然而然得到解决，如果说很多发展环境问题不能解决，发展模式不能调整，还是在现有问题上打转转，问题永远解决不了。比如海南三日游，问题百出，采取了一系列的措施，一直包括行政结算中心，应该说结算中心这个方式是个有效的方式，但是不能只看到短期的效应，要看长期的发展。海南的根本问题是发展模式问

题，三日游是一个错误的模式，因为海南是中国唯一具有形成热带度假基地条件的地区，而三日游强化了海南的观光模式。所以海南的根本调整是先要把单一观光模式调整成观光加度假，进一步调整成度假加观光，在那个时候，三日游在海南的旅游发展中是小菜一碟，问题自然解决了。但是如果不研究模式的转换，不研究发展环境的培育，只是强调治理海南三日游，这个问题解决不了。很多地方，尤其是以单一观光为主的旅游目的地，这个问题普遍存在，所以首要的问题是调整模式的问题，而不完全是一个市场治理整顿的问题。总体来说，旅行社行业多灾多难，市场上又是大起大伏，但是经过25年的锻炼，经过25年的成长，这个行业现在的成熟程度相应比以前毕竟提高了，虽然说七八岁，只是打个比喻，但是总体来说比以前已经成熟很多，清醒很多。比如十年以前，那时候碰到旅行社老总，第一句话就是能给什么优惠，现在一方面大家也知道旅游局没有更多的政策资源，有一些行政性的资源，有一些组织性的资源，所以现在大家更多研究的是能不能给创造一个更好的环境，让旅行社能在一个尽可能公平的市场环境里尽快得到成长，这就意味着我们行业的总体思路已经发生了根本性的变化。但是也有相当一部分地区，也有相当一部分企业现在这些观念还没有调整过来，行为自然也就调整不过来，这是多种因素综合在一起形成的结果。现在困难很多，问题也存在一些，但是总体来看，对旅行社行业应当充满信心，通过大家的努力，这个行业也一定会在发展中谋求变化，在变化中谋求发展，适应新的变化，取得新的更大的成长。

浏览次数：2617

在线评论

评论者:

标题:

内容:

确认添加

[联系我们](#) [业务流程](#) [招贤纳士](#)

地址：北京市西城区月坛北小街2号 邮编：100836

电话：010-68053991/85195613 传真：010-68053991 电子信箱：casstourism@163.com

本网站所有文章均为中心研究人员撰写，如需转载请与本中心联系