

中国旅行社行业 高回扣商业模式研究 ——武陵源案例

杨彦锋◎著

THE STUDY OF CHINA TOUR OPERATORS'
HIGH-COMMISSION
BUSINESS MODEL

A CASE STUDY OF WULINGYUAN, HUNAN, CHINA

中国旅游出版社

中国旅行社行业 高回扣商业模式研究 ——武陵源案例

杨彦锋◎著

THE STUDY OF CHINA TOUR OPERATORS'
HIGH-COMMISSION
BUSINESS MODEL

A CASE STUDY OF WULINGYUAN, HUNAN, CHINA

中国旅游出版社

责任编辑：高志建

装帧设计：中文天地

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

中国旅行社行业高回扣商业模式研究：武陵源案例/杨彦锋著. -- 北京：中国旅游出版社，2011.9

ISBN 978 - 7 - 5032 - 4236 - 6

I. ①中… II. ①杨… III. ①旅行社 - 企业经营管理 - 研究 - 中国 IV. ①F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 162362 号

书 名：中国旅行社行业高回扣商业模式研究——武陵源案例

作 者：杨彦锋

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166503

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京新魏印刷厂

版 次：2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：16.5

印 数：1 - 2000 册

字 数：280 千

定 价：35.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 4236 - 6

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

序 言

从 19 世纪中叶英国人托马斯·库克创办世界上第一家旅行社——托马斯·库克旅行社开始，旅行社行业在现代旅游业中一直占有举足轻重的地位。在一定意义上讲，没有旅行社，就没有现代旅游业。从空间角度研究旅游业，旅行社是联系客源地与目的地之间的桥梁；从利益相关者的角度来看旅游业，旅行社是旅游业主要利益相关者（游客、旅行社、商业部门、本地居民、政府管理部门）中不可或缺的部分。

中国的现代旅游业从 1978 年改革开放后开始，早期的旅行社主要接待海外旅游者，旅行社的从业人员主要是外语专业的毕业生，导游给人的形象是收入高，能挣到兑换券购买紧俏商品的职业。总之，旅行社在社会中的形象很好。但是，不知从什么时候开始，中国的旅行社被“妖魔化”了，旅行社与“吃回扣”、“坑游客”等不良形象绑定在了一起。

2005 年 8 月，湖南湘潭新天地旅行社 23 岁的导游文花枝所带团队乘坐旅游大巴在陕西延安洛川境内与一辆拉煤的货车相撞。在她自己左腿胫骨断裂，骨头外露，腰部以下部位被卡在座位里不能动弹的情况下，她对营救人员说：“我是导游，后面都是我的游客，请你们先救游客。”一位弱小的女孩用她人性的力量，差不多拯救了全体导游的道德。但是，道德的力量在缺乏规则制约的唯利是图的市场上，其影响力是短暂而有限的。正如 2003 年的非典拯救了“白衣天使”的形象，但过不了多久，社会对医生的普遍偏见依然如故，这也是缺乏规则制约的结果。

中国旅行社行业存在的种种问题，特别是高回扣商业模式，好像世人皆也知晓，但是为什么国家旅游局三令五申，还是收效甚微？也许问题的实质还没有揭示。旅游行业的“高回扣”问题是一个综合、深刻的问题，甚至是中国当代大众旅游发展中不可避免的重要问题。从这个意义上讲，杨彦锋选择这个

问题作为他的博士论文既有理论意义，又有实际价值。这样的选题对于一名博士生而言，除了理论的难度之外，完成案例调研的难度更大，调研的可进入性是一个最大的问题。可喜的是，杨彦锋克服了种种困难，完成了一篇填补空白的博士论文。

本书就是杨彦锋博士在相关博士论文的基础上完善补充而成。该书运用旅游分销渠道理论，从旅行社旅游分销的功能定位出发，通过横向比对，对中国旅行社行业的高回扣商业模式（简称“TOHC”模式），即中国旅行社行业在团队旅游产品的经营中，普遍通过游客的旅游购物消费和二次消费来获取高额回扣的商业模式进行了抽象和总结。该书得出了一些有意义的结论：

1. “TOHC”模式在发展阶段的中国旅游行业中表现得非常突出，成为与许多热点旅游区相伴生的现象，也是导致我国旅游市场秩序问题的主要根源之一。随着旅游的发展，“TOHC”模式在地域上不断扩展蔓延，在旅游产业中形成了牢固的短期均衡，并在行政管理、行业运营等各个方面取得了一定程度的合法性。即使在“TOHC”模式危害了消费者的福利，旅游回扣问题成为舆论焦点之后，“TOHC”模式依然向我们展示了其顽强的生命力，它不断的自我调整、巩固、协调和完善，逐步变得根深蒂固，最终成为了我国旅行社行业主流的商业模式；

2. “TOHC”模式成为隐性的商业收益渠道，为旅游目的地地接社的空间聚集提供了物质基础；

3. 旅游目的地旅游购物行业和次级景区成为固化“TOHC”模式的商业组织基础，其运营规律、空间布局和竞争都受到“TOHC”模式的主导；

4. 成熟旅游地团队游客旅游购物行为趋于理智，旅游购物行业呈现衰退的现象；

5. 公对公旅游佣金机制对“TOHC”模式治理是失效的。

这些结论对我们认识中国旅行社现阶段的商业模式很有意义，对今后中国旅游目的地的可持续发展策略的制定也很有参考价值。比如，结论之4：“成熟旅游地团队游客旅游购物行为趋于理智，旅游购物行业呈现衰退的现象”。这个结论告诉我们治理中国旅行社业高回扣商业行为，除了对供给方进行整顿外，还可以通过教育旅游者、提供给旅游者准确的信息，使旅游者购物行为趋于理性，从而从需求下降迫使高回扣的旅游购物行业衰退，进而达到治理整顿

的目的。中长期来看，市场自发调节的力量将引导失范的旅游社商业模式向服务价值回归。

在中国旅游发展的现阶段，在国务院发文强调将旅游业定位为“国家战略性新兴产业”、“人民群众更加满意的现代服务业”的时候，本书的出版恰逢其时，无论是理论研究者或是实践操作者，均值得一读。

保继刚

2011年8月1日于广州康乐园

导 言

中国的现代旅游行业的产业化发展已历时 33 年，伴随着这一进程，我国旅游学术研究始终具有关注现实问题，为发展中的旅游行业提供理论指导的应用化传统。旅行社行业作为旅游产业的龙头，其发展得到了旅游学术界持续的重视，学术界的理论和实证研究成果也大量地充实了旅行社行业的管理体制和规章制度。

在 20 世纪 70 年代以来信息化浪潮和旅游消费持续增长的态势下，旅行社行业已从 19 世纪中期简单的旅游活动组织企业发展成为一个变化迅速、业态丰富的行业，行业内部的分工更加精细，产业链条越发复杂，在大量和多样化的旅游消费需求中衍生出了多样化的商业模式，这些多元化的旅游分销企业组织构成了旅游分销渠道系统，发挥着沟通旅游供给与需求的作用，传统的旅行社行业是这一系统的重要组成部分。

在中国经济和社会转型的宏观背景下，从 1978 年开始，旅行社行业增长迅速，走过了由事业型向企业型转轨的道路，业务内容也从单一的入境旅游接待发展到现在的国内游、入境游和出境游“三足鼎立”的阶段。在特殊的环境条件下，中国旅行社行业的发展轨迹并不是“路径先导”式的，而是“摸着石头过河”，走过了一条独特道路，打上了深刻的中国烙印。在这个阶段，由于中国旅游发展的阶段性特征——旺盛的旅游观光需求；对旅游消费的价格敏感；旅游者缺乏消费经验，旅游需求总体上呈现数量化而非质量化的特征，对经济型团队旅游产品的需求旺盛。因此，在中国的旅游分销渠道（Tourism distribution channel）系统中，旅行社作为经营团队旅游产品的企业组织，占据了主导地位，是构成旅游分销渠道系统的主体。特殊环境条件和需求土壤下成长起来的中国旅行社行业，有异于西方发达国家旅行社行业的特点。

在中国旅游高速增长的过程中，旅行社行业出现了一些发展中的独特问

题，这些问题引起了舆论和学界的重点关注，这些问题中，最吸引人眼球的莫过于旅游行业中的“高回扣”现象，这一现象是中国旅行社行业与国外最大的现象差异之一，其在中国旅行社的发展历程中出现的时间将近 30 年，至今仍然大行其道，成为中国旅行社行业商业模式的一个重要特点，对整个旅游系统都产生了深刻的综合性的影响。可以说，“高回扣”问题已经成为中国旅游的一个重要现象，对这个客观的现实命题进行实证研究和理论解释是本书的目的。

旅游分销渠道主导着旅游消费和旅游供给之间的通道，作为一种利益导向的旅游分销商业组织形态，商业模式蕴涵着其核心特征。本书运用旅游分销渠道理论，从旅行社旅游分销的功能定位出发，通过横向比对，对当前中国旅行社的主导商业模式进行了抽象和总结——中国旅行社行业的高回扣商业模式（简称“TOHC”模式），即中国旅行社行业在团队旅游产品的经营中，普遍通过游客的旅游购物消费和二次消费来获取高额回扣的商业模式。

“TOHC”模式在发展阶段的中国旅游行业中表现得非常突出，成为与许多热点旅游区相伴生的现象，也是导致我国旅游市场秩序问题的主要根源之一，从 20 世纪 90 年代末期开始，学术界和业界针对相关问题进行了持续的研究和探讨，行业管理部门针对这一痼疾进行了多次整顿和治理。2011 年全国旅游工作会议上，国家旅游局邵琪伟局长将“下大力气抓好旅游质量、秩序和安全工作”列为 2011 年十大重点工作之首，明确指出：“2011 年旅游行业监管的重点是开展零负团费、挂靠承包经营和强迫或变相强迫消费专项整治，要在深入调查研究的基础上提出标本兼治的对策。”

随着旅游的发展，“TOHC”模式在地域上不断扩展蔓延，在旅游产业中形成了牢固的短期均衡，并在行政管理、行业运营等各个方面取得了一定程度的合法性。即使在“TOHC”模式危害了消费者的福利，旅游高回扣问题成为舆论焦点之后，“TOHC”模式依然向我们展示了其顽强的生命力，它不断地自我调整、巩固、协调和完善，逐步变得根深蒂固，最终成为中国旅行社行业主流的商业模式。中国旅行社行业作为旅游分销渠道主导产业组织，其运营的微观商业模式，是理解现行旅行社行业的许多人文地理现象的钥匙。认识“TOHC”模式的发生、发展和演化，评估其在旅游目的地旅游产业中影响的范围和程度，能够有助于理解我国旅行社行业的发展规律，加深对大众观光型热点旅游目的地管理的认识。在这一基础上，合理的行政导向才有可能因之而

实施，中国旅行社行业的健康未来也才值得期待。

文章站在旅游地理学的角度，综合运用了旅游地理、旅游分销渠道、路径依赖等一系列新的理论工具，通过定量与定性结合的方式，在武陵源案例地进行了实证研究，关注在“TOHC”模式下，旅游目的地旅游产业供给的空间形式（Spatial Patterns of Supply）、旅游地地理（Geography of Resorts）、旅游流（Tourist Movements and Flows）和旅游经济影响（Tourism Economic Impact）的变化和规律。

在整体把握“TOHC”模式的形成和其对旅游目的地旅游产业的影响的基础上，本书使用路径依赖的理论框架，对“TOHC”模式的演化路径进行了探讨，指出“TOHC”模式处于路径依赖的锁定（Lock in）状态，并对旅行社行业的发展进行了展望和政策探讨。

目 录

序 言	1
导 言	1
第一章 研究框架和研究方法	1
一、论文的研究框架	1
二、论文的研究方法	2
三、研究中的伦理问题	5
第二章 中国旅行社行业的旅游分销渠道分析	7
一、旅游分销渠道的研究评述	7
二、对旅游高回扣问题的研究回顾	11
三、旅游分销渠道简述	15
四、现代旅游分销渠道的形成	32
五、现代旅游分销渠道的发展趋势	37
六、中国旅游分销渠道的发展现状和趋势	47
第三章 中国旅行社高回扣商业模式的形成	58
一、“TOHC”模式	58
二、潜在旅游者对旅游回扣/佣金的感知度调查	66
三、“TOHC”模式的发展过程	69
四、“TOHC”模式的空间扩展	77

第四章 武陵源案例地	82
一、武陵源大众旅游目的地概况	83
二、旅行社分销渠道在武陵源旅游产业中的重要地位	93
三、武陵源的游客分析	98
四、武陵源的市场秩序混乱	99
第五章 武陵源的旅行社行业	105
一、张家界旅行社行业的空间分化	105
二、张家界地接旅行社的业务和管理	107
三、张家界旅行社行业的税收环境	113
四、张家界旅行社行业的经营效益分析	116
五、武陵源“TOHC”模式下的导游从业群体	124
第六章 “TOHC”模式主导下的旅游购物行业和次级景区	135
一、武陵源旅游购物行业的出现和发展	136
二、张家界旅游购物企业现状	138
三、武陵源旅游购物企业的空间分布	147
四、旅游购物行业的制度固化	149
五、“TOHC”模式下的次级景区竞争	155
第七章 “TOHC”模式对团队旅游者空间行为和购物行为的影响	163
一、对旅游者目的地选择的影响	164
二、目的地旅游线路产品的固化	165
三、团队旅游者景区空间行为的变动	169
四、高回扣的团队游客二次消费项目	177
五、团队游客旅游购物问卷调查	181
第八章 张家界公对公旅游佣金系统的运行	187
一、张家界公对公旅游佣金系统的基础	187

二、张家界公对公旅游佣金系统的设计	189
三、张家界市公对公旅游佣金系统运行和流量测算	193
四、公对公旅游佣金系统失败的原因和启示	200
第九章 路径依赖理论解释与政策讨论	204
一、路径依赖理论的研究轨迹	204
二、路径依赖的理论框架	207
三、“TOHC”模式发展的路径依赖解释	210
四、对中国旅行社行业商业模式的发展预测及相关政策讨论	220
五、研究结论	224
参考文献	231
其他参考资料	250
INTRODUCTION	253

第一章 研究框架和研究方法

一、论文的研究框架

本书的研究框架首先从旅行社经营中的热点舆论现象——高额回扣出发，寻找并围绕这一现象的相关问题进行思考。确定了研究旅行社高额回扣商业模式的形成及其对旅游目的地旅游产业影响的命题。

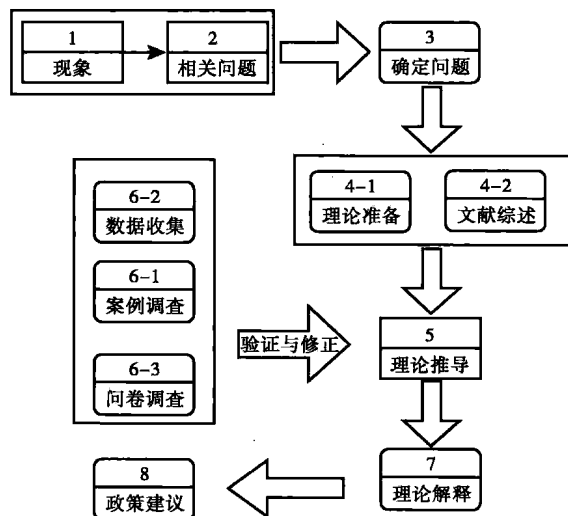


图 1-1 论文研究框架

确定命题之后，进行旅游地理学、旅游分销渠道理论、路径依赖理论的准备和综述，通过对中国旅行社行业的旅游分销渠道分析，提炼出中国旅行社行业的“TOHC”模式，并还原了其形成过程。使用武陵源案例地的实证调查研究，对“TOHC”模式对旅游目的地旅游产业的影响进行了系统研究，验证和修正理论推导，在案例研究的基础上提出“TOHC”模式处于锁定的状态，并

提出了相关政策建议。

论文研究的现象属于旅游地理现象，将旅行社这一产业组织定位为旅游分销渠道的一部分来进行理解，使用归纳和实证的研究方法进行研究。

二、论文的研究方法

（一）研究范式：实证研究

本书采用实证主义的研究范式，实证主义（Positivism）源于笛卡儿哲学和牛顿物理学，在 19 世纪 30 年代最早出现于法国，主要代表人物是法国哲学家孔德、英国哲学家穆勒和斯宾塞。

实证主义认为世界是可以认知的，世界具有普遍规律，自然科学和社会科学中具有普遍的真理可寻，研究的过程可以重复；结论是客观的，不依赖于研究者而有所变动，我们通过研究可以达到对客观世界很高程度的认知（由于客观世界的复杂性和研究方法的局限性，达到完全的认知是不可能的）。研究从现实出发，基本上与研究者的价值判断和喜好无关，从普遍的现实存在中得出研究结论。

实证研究是通过对研究对象的观察和调查，获取客观材料，从个别到一般，归纳出事物发展规律的研究范式。本书采取实证研究作为研究范式，在研究中采取程序化和定量分析的手段，通过经验观察和实测数据来揭示研究问题的规律。

- （1）在分析案例地旅游购物行为和景区空间活动中使用了问卷调查测量；
- （2）在分析潜在游客佣金感知和接受度中使用了问卷调查测量；
- （3）在深入访谈旅行社企业中采取了半结构式的访问提纲；
- （4）分析了案例地所有旅行社的 2005 年度财务报表；
- （5）使用案例地实际统计数据作为分析基础；
- （6）田野调查和实地观察。

（二）研究类型：案例研究

案例研究（Case study）对处于文章所提出的理论情境状态下的地区、组织和事件作出深度和脉络性的描述和分析，旨在实际的案例发展过程中，验证

和完善所提出理论框架及理论假设。本书以武陵源世界遗产地作为案例，在这一案例下包括多个子案例，同时，也穿插了对照案例。

案例研究重视案例的选择，对竞争性的案例需要作出说明，同时也需要在逻辑分类的体系上涵盖所有可能的情况，保证特征饱和。如果新的案例出现新的情况，对论文提出的相应要求是用所提出理论进行解释，如果不能解释，就必须修正理论以强化理论的解释能力。

选择案例调查地点主要考虑的是案例调研的可进入性和案例点的对比性，在保障可进入的情况下，使得调查点选择能涵盖同一模式发展程度的两端，便于对比和总结同一模式发展不同历史阶段的特点，也对现象上表现出来的竞争性案例做出解释。

（三）研究视角：利益相关者视角

利益相关者是能够影响研究主体行为及能被主体行为影响的对象，在研究旅行社这一主体时，注重从利益相关者的角度进行研究，注重采集利益各方的观点，进行比对和系统研究，避免论点偏颇。

本书关注武陵源旅游目的地范围内的涉及“TOHC”模式的一系列利益主体，关注对象以旅行社为核心，其他利益相关者包括旅游行政管理部门、旅游消费者、旅游从业人员、旅游供应商、行业协会等。

（四）具体研究手段

在研究手段上，文章使用定量分析与定性分析相结合的研究方法。以求得从事物的数量特征和性质判断上共同阐明观点。在旅行社行业财务数据分析和游客调查问卷分析中，主要应用定量分析。在案例地的企业访谈和从业人员访谈，参与式观察研究中，采用了定性研究的方法。

1. 问卷调查方法

本书的问卷调查数据分为5个部分，其中张家界游客调查问卷是主要的问卷调查部分，调查问卷中的张家界游客调查问卷、湖南省其他地市调查问卷和大香格里拉调查问卷的所有权属于中山大学旅游发展与规划研究中心。包括：张家界游客调查问卷；武陵源游客调查问卷；湖南省其他地市调查问卷；大香格里拉地区游客调查问卷；潜在旅游者对旅行社导购行为的感知调查。

问卷调查方法能够较为系统直接地从游客群体中收集样本资料，通过对样

本资料的统计分析来寻找其规律。在旅游购物行为的研究中主要采用双变量分析 (Bivariate analysis), 使用两个变量将样本划分为子群进行比较研究, 比较子群的目的是描述子群, 并在子群之间寻找差异性。本书的游客问卷调查主要引入“团队游客/非团队游客”作为一个核心的划分维度, 配合其他变量的交叉划分进行分析和比较。本书在问卷调查中, 通过多个地点发放问卷, 进行比较分析, 共回收有效问卷 1248 份。

表 1-1 博士论文所采用的调查问卷统计

采集地区	地 区	问卷样本数	用 途
湖南省	张 家 界	1248	张家界地区游客特征调查; 游客购物行为调查; 模式空间传播调查
	韶 山	137	模式空间传播调查; 游客购物消费行为调查
	长 沙	162	模式空间传播调查
	凤 凰	267	模式空间传播调查
	株洲炎陵	237	模式空间传播调查
	怀 化	21	模式空间传播调查
	衡 阳	137	模式空间传播调查
	郴 州	76	模式空间传播调查
珠海市	珠 海	129	旅游购物消费感知调查
大香格里拉地区	迪 庆	325	模式空间传播调查
	昌都地区	265	模式空间传播调查
	甘 孜	131	模式空间传播调查
武陵源景区	武陵源景区	105	张家界地区游客特征调查; 游客空间行为调查; 游客购物消费行为调查

2. 深度访谈方法

深度访谈属于定性研究, 深度访谈针对利益相关者中重要的主体, 他们是关键信息的提供者。寻找关键的访谈对象, 能够全面把握事态, 较为深入地理解发展格局。个案调查的数量以达到研究对象的“特征饱和”(在采集多个同类案例研究之后, 发现再增加新的案例已经不能够给这个方面的研究带来较大的补充, 则认为研究已经达到了特征饱和的程度, 对事物的认知已经达到了研究需要) 为限。

本调研的深度访谈对象主要包括旅行社经营者、旅游行政管理部门官员、

旅游行业协会管理者、旅游产品供给商（主要包括景区、旅游购物店、旅游交通运营者、文化娱乐节目组织者）和旅游者。这些深度访谈能够较好地获得业内的专业意见和看法，构筑对整个旅游分销渠道商业模式的实际理解。

3. 文献研究方法

文献研究，主要包括如下几种重要的手段：①收集和分析学术期刊的文献；②收集和分析政府部门的文件和统计数据；③收集和分析旅游景点的文件和统计数据；④收集和按照历史顺序分析行业报纸《中国旅游报 1978 ~ 1989》。

行业数据主要来源于旅行社的 2005 年年检报告（内部资料），地区主要涵盖湖南省的长（沙）株（洲）湘（潭）地区和张家界市两个地域范围。年检报告的内容虽然是行业发布的权威数据，但其部分数据的准确性仍然值得商榷，为了更加准确反映行业状况，引用了部分旅游供应商的内部数据进行比对研究。

本书的调研在定量研究方面存在着如下制约因素：涉及的消费项目众多，难以全部进行统计；调查涉及企业的“灰色经营”和从业人员的非道德行为，除了游客调查问卷所获得的资料外，真实资料的获得较为困难。本书在处理这一定量研究方面所存在的局限时，采取了多方面相互相关的数据来源，对同一描述对象的数量特征进行核实，在无法确定的情况下，采信较为保守的数据，确保数量统计显示的结论虽然有可能失真，但是倾向于保守方向失真。

4. 参与式观察和无结构式访谈

参与式观察（Participant observation）和无结构式访谈（Unstructured interview），在实地调查中，有许多非正式的调研机会（如参与旅游行业执法检查活动、参与旅行社组团前的培训活动等），在有机会参与或观察被调查主体活动的时候，主要运用这两种方法，同时，注意阶段性地总结、发现和调整，在分析—归纳的多次循环中，逐步加深认识，掌握规律。

三、研究中的伦理问题

本书的研究具有一定的敏感性，敏感性的原因如下：

（1）研究问题是旅行社高回扣商业模式，该模式为旅游行政管理部门所明令禁止，以一种行业潜规则的形式实际操作，其经营模式不规范，有违商业