



高职高专旅游专业教改教材



旅行社 经营管理

Travel Agency Management

伍建海 ◎ 主编

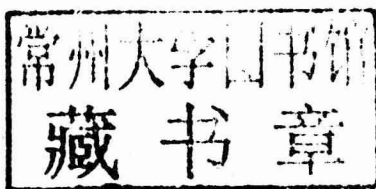


中国轻工业出版社

高职高专旅游专业教改教材

旅行社经营管理

伍建海 主编



 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

旅行社经营管理 / 伍建海主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2010.1
高职高专旅游专业教改教材
ISBN 978-7-5019-7411-5

I. ①旅… II. ①伍… III. ①旅行社 - 企业管理高等学校: 技术学校 - 教材 IV. ①F590.63

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第218268号

责任编辑: 史祖福

策划编辑: 李亦兵

责任终审: 劳国强

封面设计: 锋尚设计

版式设计: 王超男

责任校对: 郎静瀛

责任监印: 马金路

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印刷: 河北高碑店市德裕顺印刷有限责任公司

经销: 各地新华书店

版次: 2010年1月第1版第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 12.5

字数 288千字

书号: ISBN 978-7-5019-7411-5 定价: 25.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

90353J2X101ZBW

前言

中国自从加入WTO后,经过了五年的缓冲期,曾经许诺的全方位的开放正在履行。与制造业的主动开放、流通业的被动开放以及外贸领域的全面开放相比,中国旅游业处在主动与被动交织应对、全面开放迫在眉睫的历史时期。这既与旅游业的流动性、开放性特点息息相关,也与国家政策的导向关系密切。旅行社行业是中国旅游业中最应与国际全面接轨的行业,但长期以来政府保护下的监管法律制度以及自身的市场运作不成熟,使这个本应全面开放的行业面临30年未升级的局面。

2009年5月1日,《旅行社条例》正式颁布实施。修订发布新条例,是我国旅行社和旅游行业的大事,也是当前和今后一个时期推动我国旅游业和旅行社业改革、开放、发展的重大战略举措。以新条例、新细则的贯彻实施为基础和动力,我国旅行社业和旅游业一定能够实现持续、稳定、健康、快速发展的目标。

本教材根据高职高专学生的特点,结合目前我国旅行社行业发展趋势,通过大量的案例讲解及实践操作,着力培养学生独立分析问题和解决问题的能力。让学生充分了解旅行社行业的发展动态,掌握旅行社经营管理的最新知识和技能,使学生毕业走上工作岗位后,能够尽快适应工作需要,成为合格的旅行社经营管理人才。

本书特点如下:

1. 采用模块式编写体例

本教材未采用传统的“××学”“第×章”“第×节”的结构方式,而是以一个个专项能力为中心组成模块式结构。块与块之间似乎互不相干,即使一个模块内部也不强调其知识的完整性和系统性,但绝不是说本教材就是知识的切割和堆砌,事实上“学科式”教材是以知识为线索,而模块式教材则是以能力为线索。这正是模块式教材与所有“学科式”教材的本质区别。模块式结构,灵活便捷,自成体系,使用方便,修改容易。本教材在模块上分为四部分:基础模块、基本业务模块、业务支撑模块、案例学习模块。

2. 注意激发学生的学习兴趣

比较而言,国外的一些教材在构思编排方面下了很大的工夫,充分考虑到了阅读者学习的便利性。《旅行社经营管理》教材要承担起向学生传授管理学的理论与方法,但是好的《旅行社经营管理》教材更应该要考虑学生的学习兴趣 and 热情。本教材在编写时树立“以学生为中心”“以读者为中心”的思想,把学生的阅读便利性始终放在首位。如每章开头都有短而精彩的“引导案例”,对重点及理解难度较大的内容设置了“知识贴士”进行详细解释,每章后面设计了思考题、讨论题和项目驱动。

3. 教材内容注意适时更新

任何一部教材所介绍的理论都需要经历一个“从理论的揭示到实证,再对理论进行修正,直到普遍适用”的周期,教材内容稍滞后于管理实践和管理学最新理论前沿是有

其必然性的,但这决不是说《旅行社经营管理》教材不能够反映行业管理的最新研究成果和最丰富的管理实践活动,相反,必要而适时地注意教材内容更新是十分必要的,否则,《旅行社经营管理》教材内容千篇一律和固定不变会影响读者的阅读兴趣,也不符合丰富活跃的管理理论和实践现状。因此,本教材在编写时针对存在的诸如编写框架雷同、知识更新缓慢、编排设计缺乏人性化考虑以及教材编写力量的不足等问题,在细节上下工夫,更为重要的是适时更新教材内容。

4. 深入调查研究,精心编写案例

经过需求分析之后,形成的是一个一个专项能力。如何把这些能力在教学过程中加以实施,靠的不是传统的“知识”体系,而是一个个的教学案例。案例是能力训练最好的载体之一。本教材案例选择从教材、报纸、杂志、旅游网站中收集,特别是专业性的书刊杂志及官方旅游网站,可借鉴的价值一般比较大。

本教材既可作为高职高专旅游管理专业教材,也可作为旅行社岗位培训和旅游从业人员阅读教材。

本教材由伍建海担任主编,宋炜、袁银枝、於天担任副主编,司徒慧明、周晓倩、叶间好参与了编写工作,在此表示感谢。

由于编者的水平有限,希望读者批评指正。

编者

2009年11月于广州

目 录

1	【基础模块】旅行社业和旅行社基础知识	33
1	课前导读	33
4	第一课 中国旅行社业的发展历程	33
4	一、行政化时期（新中国成立后到1978年改革开放以前）	33
5	二、事业化管理时期（从1978年改革开放以后到1992年邓小平同志南巡讲话）	33
6	三、市场化时期（从1992年邓小平同志的南巡讲话到中国加入世界贸易组织）	33
8	四、产业化时期（加入世界贸易组织后）	33
18	第二课 理解中外旅行社业的分工体系	33
18	一、水平分工体系和垂直分工体系的含义	33
20	二、两种分工体系的利弊和优劣	33
22	三、影响我国旅行社业建立垂直分工体系的因素	33
24	四、我国旅行社业垂直分工体系建立的前景	33
26	第三课 设立旅行社及其分社、服务网点	33
26	一、旅行社概述	33
30	二、如何设立旅行社	33
33	三、设立旅行社分社	33
37	四、设立旅行社服务网点	33
44	第四课 旅行社组织结构及三大核心业务岗位	33
44	一、旅行社组织结构	33
45	二、旅行社三大核心一线岗位	33
49	【基本业务模块】设计产品→销售产品→服务产品	33
49	课前导读	33
52	业务一 设计旅行社产品	33
53	第一课 旅行社产品概述	33
53	一、旅行社产品的含义	33
54	二、旅行社产品的特点	33

录 目

55 第二课 旅行社产品的类型及形态特征

55 一、按旅游方式划分

60 二、按产品性质划分

76 第三课 旅行社产品存在的问题

78 第四课 旅行社产品设计应遵循的原则和基本思路

78 一、旅行社产品设计原则

80 二、旅行社产品的设计思路

86 业务二 销售旅行社产品

87 第一课 营销和销售的区别

91 第二课 旅行社营销和中外旅行社产品销售渠道

91 一、旅行社营销概述

93 二、中外旅行社产品销售渠道对比

95 第三课 新形势下各种旅行社营销方式

95 一、旅行社社区营销

97 二、旅行社关系营销

99 三、旅行社数据库营销

102 四、旅行社会员制营销

103 五、旅行社服务营销

107 六、旅行社绿色营销

108 七、旅行社网络营销

111 第四课 旅行社促销组合

111 一、广告

122 二、人员推销

128 三、公关宣传

129 四、营业推广

134 业务三 服务旅行社产品

135 第一课 导游接待服务流程

136 一、地陪接待服务流程

140 二、全陪接待服务流程

144	三、加强导游组织管理
146	第二课 旅行社售后服务质量控制
146	一、建立旅行社售后服务控制体系的重要性
148	二、我国旅行社售后服务体系的建立和完善
153	【业务支撑模块】旅行社人力资源管理
153	课前导读
154	第一课 国际人力资源管理理论的发展
158	第二课 我国旅行社人力资源存在的问题及人才的有效管理
158	一、旅行社人力资源现状
159	二、旅行社人力资源开发中面临的问题
160	三、旅行社人员流失的原因
161	四、以核心竞争力理论为基础,加强旅行社人力资源管理
163	【案例学习模块】旅游案例分析
163	案例回放1
164	案例回放2
165	案例回放3
168	案例回放4
168	案例回放5
169	案例回放6
169	案例回放7
170	案例回放8
172	案例回放9
175	案例回放10
176	案例回放11
176	案例回放12
178	案例回放13
179	案例回放14

【基础模块】

旅行社业和旅行社基础知识

【学习目标】

1. 了解中国旅行社业的发展历程及现状；
2. 理解中外旅行社业的分工体系；
3. 熟悉《旅行社条例》细则，掌握如何设立旅行社及其分社、服务网点；
4. 熟悉旅行社组织结构及三大核心业务岗位。

【关键概念】

旅行社 旅行社水平分工 旅行社垂直分工 旅行社服务网点 旅行社质量保证金

课前导读

投资景区——旅行社的救命草？

旅行社与旅游景区分别作为旅游市场的业务主体之一，它们之间的业务关系本应相互依存，精诚合作，不过，由于中国旅游市场的畸形化发展，这两者的关系变得微妙起来，某些时候甚至是水火不容。也许是旅行社再也不肯听景区“摆布”，终于在2006年爆发起来。

旅行社纷纷投资景区

中旅集团为加大对景区投资力度，于2006年在北京专门成立了景区投资有限公司，目的主要是投资开发具有稀缺性和独特性的风景区和旅游度假村。他们计划在15年内投资几十亿元，控制几十个国内的景区和度假村项目。“十一”国庆长假前夕，由中国中旅景区投资有限公司、湖北中旅（集团）等4家公司投资1.5亿元的赤壁龙佑温泉度假村景区正式建成，景区可容纳数千人同时洗浴度假，开业后的第一个长假就迎客万余人，取得了开门红。几乎就在同一时间，经东星国旅武汉分公司两年投资倾力打造的，素有“民间资本与国有景点联姻典范”的钟祥明显陵风景区也赶在“十一”国庆长假开放，如今运营状况也一路飘红，更成为湖北短线游的领头羊。年底，“广之旅”继肇庆封开、增城白水寨之后的第三项深入的景区开发项目——投资11亿元的从化五指山生态旅游也开始启动，在2007年国庆前首期投入使用。近日，南京一家旅行社又传来消息，他们将投资2400万元买断福建一景区30年的经营权，成为江苏旅游界第一个向上游业务进军的“吃螃蟹者”……

随着旅行社传统业务利润的降低,近年来越来越多的旅行社开始把目光投入旅游链条的上游,开始投资旅游景区的开发和经营。如“广之旅”投资管理的封开、增城白水寨,都是近年来旅行社投资景区开发的知名案例。旅行社何以热衷于景区开发?旅行社老总们的回答比较务实:正式介入景区经营,不再为住宿、门票操心,又节约了成本,日子好过得多。

众所周知,目前我国旅行社行业已经进入微利时代。国家旅游局规划发展与财务司对国内旅行社的经营状况统计显示,国内旅行社行业利润水平逐年下降到2%~10%,原来最赚钱的出境游现在也只有不到10%的利润。旅行社利润逐年下降的原因主要是由于旅行社准入门槛不高,许多个人和企业纷纷进入,导致旅行社数量过多。另一方面,由于旅行社基本保持着传统的运作方式,旅行社与协作单位的关系并不很密切,对于上下游行业来讲,旅行社并不是一个必要的销售环节;对于消费者来说,旅行社也不是出游时必然的选择,近年来自驾游逐渐火暴,进一步导致旅游市场上出现“僧多粥少”的局面,利润的下降也就不足为怪了。

向上游发展为生存之道

为了生存,旅行社不得不用价格战来争取客源,结果长期的价格战最终导致恶性竞争的滋生蔓延。在薄利面前,出现了佣金、黑幕等一系列弊端,为旅行社的发展带来消极影响。随着中国逐渐兑现加入世贸组织时的承诺,随着外资旅行社的进入,国内的旅行社纷纷上市或者掀起并购高潮,旅行社的竞争更加激烈,日趋白热化。因此,旅行社必须寻找新的利润点,在残酷竞争的现实面前另辟蹊径,寻找出路迫在眉睫。“既然旅行社生意不好做,就向上游发展。”这句话恰好道出了长期扮演中介角色的旅行社的心声,直接投资景区也就不失为一种新的赢利模式的尝试。

为何旅行社把目光投向了景区等上游产业呢?一方面,景点门票收入及相关的吃、住、购、娱的利润都十分可观。据国家旅游局规划发展与财务司对4A级景区经营情况的统计分析,景区经营利润率平均达20%以上,远高于同期旅行社和旅游酒店行业利润率。一般情况下,在省内游线路上,旅行社的利润还不到整体利润的1/10,而住宿及饮食占了1/2,景区占1/3,其余的则是交通、娱乐等方面。因此,旅行社直接投资景区及住宿设施建设等上游产业,有可能在旅游产业链上获得更大的利润。另一方面,旅行社投资景区等上游产业具有优势。旅行社最清楚市场需求,可以根据市场需求建设景区,以实现利润最大化,不会出现闲置景区、浪费资源的情况,因此旅行社自身投资和经营景区比进入旅游业的其他资本会更成功。

确实,熟知市场的旅行社参与景区的建设,更利于景区的发展。前些年,香港中旅成功投资建设了深圳锦绣中华景区、中国民俗文化村、世界之窗,取得了多方共赢的效果,见证了旅行社向上游产业延伸的优势。据悉,截至2006年年底三个景区投资7.55亿元,共接待游客近9000万人次,总营业额近70亿元,税后利润20余亿元。

旅行社向上游产业进军也推动了整个旅游业的发展。对于旅游业来讲,旅行社投资景区有利于打通旅游产业链上下游,加快行业的整合速度。旅行社如果能够操作雄厚的资本向产业链上游进军,甚至发展成为全国性的跨产业经营的旅游企业,不断做

大做强,形成规模经济,将提高我国旅游业的竞争力。

投资并非唯一模式

当然,旅行社涉足上游产业也具有一定的风险,必须慎重进行。旅行社作为旅游行业的中介机构,本身的优势在于营销和拓展旅游渠道,而缺乏投资景点等上游产业所需要的资金、人才和管理经验等,因此,直接涉足景区经营风险较大。从总体上看,旅行社对自然景区的投资“风景这边独好”。但是,也不是每个投资商都能日进斗金,不是每一个项目都“风调雨顺”。必须看到,我国自然旅游资源产权归国家所有,虽然投资商能以不同的名义、不同的途径拿到景区的经营权,但是,旅游投资属于长线投资,这样一来,就有来自政府、市场、环境等多方面的不确定因素影响到景区投资,加之由于旅游部门普遍未建立与旅游投资活动相适应的投资管理机制和市场引导机制,旅游投资多头管理、缺乏统一规划以及地方保护主义等,旅行社投资景区难免遭遇尴尬。如果经营不当,反而会影响旅行社本身业务的发展。旅行社直接投资除少数是为了实现资本扩张,获取更大利益,更主要的目的无非是想摆脱旅行社受制于景区的尴尬局面。为解决这一问题,投资景区也并非唯一的模式,近些年来旅行社和景区出现了多种合作方式,尽管有些成功、有些流产,但也不妨供业界人士参考。

(1) 线路专营模式。广东国旅假期以1200万元巨资买断神农架未来两年在广东的线路专营权。根据协议,这笔资金中有200万元用于对神农架进行包装、宣传、推广;另1000万元用于买下广州至湖北宜昌双程航空机位。作为投桃报李之举,湖北神农架林区政府将通过对酒店、地接社和景区的有力协调,使广东国旅假期在神农架旅游线路的经营上独家享有景区、酒店、餐厅、车队和机票的最优惠价格,保障广东国旅假期巨额投入的商业利益。

(2) 招徕+地接模式。广东南湖国旅西部假期在2003年1月成为四川世界遗产联盟总代理九寨沟网络国际旅游有限责任公司和四姑娘山、西岭雪山授权的“广东地区唯一一级授权经销商”,负责与广州市的其他旅行社合作,建立广州游客招徕网络。西部假期同时在四川、云南建立了强大的接待基地。不过,九寨沟网络国旅公司表示同样欢迎与广东其他旅行社合作,只是西部假期会获得更优厚的待遇,也就是说,西部假期在四川旅游旺季的经营将更有保障。

(3) 集体采购模式。无锡康辉牵头、无锡中旅、无锡国旅等参加的“快乐假期”联合体对无锡周边短线游景区进行了集体采购;长三角旅游联合体又对九华山、乌镇等景区进行了集体采购。景区由此得到客源保证,旅行社得到价格优惠,得以降低成本、保证利润、扩大招徕规模。

中国旅行社的发展历史

第一章 旅行社概述

旅行社是指以营利为目的，从事旅游业务的企业。旅行社是旅游业的三大支柱之一，也是旅游业的重要组成部分。旅行社的主要业务是组织旅游者，提供旅游服务。旅行社的发展历史可以追溯到19世纪中叶，当时在欧洲出现了第一家旅行社。随着旅游业的发展，旅行社的数量和规模也不断扩大。在中国，第一家旅行社成立于20世纪20年代，但是中国旅行社业的形成却是在1978年中国实行改革开放政策以后。

第一课 中国旅行社业的发展历程

中国旅行社业的发展历程可以分为三个阶段：行政化时期（新中国成立后到1978年改革开放以前）、市场化初期（1978年改革开放以后到20世纪90年代中期）和市场化成熟期（20世纪90年代中期以后）。行政化时期，旅行社是作为政府的一个部门来运作的，其主要任务是组织外国旅游者来华旅游。市场化初期，旅行社开始向企业化转变，开始参与市场竞争。市场化成熟期，旅行社业得到了快速发展，市场竞争日益激烈。

中国的第一家旅行社成立于20世纪20年代，但是中国旅行社业的形成却是在1978年中国实行改革开放政策以后。中国旅行社行业的发展以世界旅游业的发展为前提、以中国的改革开放政策为条件、以中国市场经济制度的不断发展与完善为基础，经历了从事业单位向企业的转变、从垄断经营向市场竞争的转变、从面向单一市场到面向多元市场的转变、从以行政管理为主向法制化、规范化行业管理的转变等变革过程。旅行社存在与发展的动因是旅游市场的存在与发展，旅行社行业的市场化程度取决于全国改革开放的全面进程。在开始实行改革开放政策以后的30年时间里，中国的旅行社业从无到有、从小到大，并随着市场经济改革的深入进行而不断得以发展，但是，我国国内的旅游市场正处在发育阶段，我国社会主义市场经济体制的建立正处于探索阶段，因此可以认为，中国的旅行社业目前尚处于发展的初级阶段，随着旅游市场的发育和经济体制改革的深入进行，旅行社业的发展将不断向纵深进行。

一、行政化时期（新中国成立后到1978年改革开放以前）

新中国成立后，我国政府出于对外接待工作的需要，决定成立两个旅行社系统：一是1954年成立的中国国际旅行社总社及其分社、支社。该社是在周总理的亲自关心下批准成立的，当时叫中国国际旅行社股份有限公司。虽然叫股份有限公司，实际上除了国有股东，并没有其他股东，而且这个“国有股东”的概念也不明确，公司的管理是纯行政化的。成立之时，董事共有5人，廖承志是其中之一；二是1957年由各地的华侨服务社组建而成的华侨旅行社（1974年改名为中国旅行社）总社及其分社、支社。前者负责接待外国自费旅游者，由国务院及地方政府的外事办公室领导，后者负责接待海外华侨、外籍华人、港澳及台湾同胞，属于政府的侨务系统。两者都是由总社负责从国外引进客源，分社、支社负责当地的接待工作。从体制上说，两者都是直属政府的行政或事业单位。从那时到1979年，在20多年时间里，这两个旅行社系统垄断了我国的旅行社行业，其业务都有发展，但接待量不大，这是由当时我国政府对旅游业的方针政策所决定的。当时，办旅游主要是为了争取外国人和华侨来访，使他们更好地了解、同情和支持新中国，以扩大我国的对外影响，属于友好接待性质。那时，对旅行社的要求主要是取得接待工作的政治效果而不是经济效益；主要根据政治条件选择接待对象，而不是广为招

徕；旅行社的体制是行政或事业单位而不是企业。

二、事业化管理时期（从1978年改革开放以后到1992年邓小平同志南巡讲话）

1978年12月召开的党的十一届三中全会，制定了改革开放的路线，为我国旅行社的大发展开辟了新的道路。为了配合对外开放政策的实行，党中央和国务院决定，要利用我国丰富的旅游资源大力发展旅游业和大量引进海外旅游者，这样做的目的既是为广交朋友和扩大我国的国际影响，也是为国家的经济发展争取外汇和创造效益。1979年以后，中国国际旅行社（简称“国旅”）、中国旅行社（简称“中旅”）和在1980年成立的中国青年旅行社（简称“青旅”）系统都得到很大发展，接待量增加了，分社、支社增多了，职工队伍扩大了，经验也丰富了，但在一段时间内旅行社的体制基本维持原样。首先，我国旅行社行业仍由国旅、中旅、青旅三家垄断经营，在三个系统内，三个总社基本上垄断了引进客源的外联权。其次，旅行社仍保持行政或事业单位体制，尽管旅游业已开始转上争取经济效益的产业轨道，旅行社的经营管理还停留在不讲究经济效益的“大锅饭”体制。

20世纪80年代初，旅行社的主要任务是有组织地接待国际入境旅游者，当时旅行社的外联权分别掌握在国旅、中旅、青旅三个旅行社系统的总社手中，限制了地方旅行社接待积极性的发挥，因此当入境旅游市场发展达到一定规模以后，各地旅行社纷纷响起“外联权下放”的呼声，促进了旅行社组织由“接受行政计划控制”向“以市场需求为导向”的转变。随着改革开放的深入进行，我国的国民经济不断得到发展，人民的生活水平不断得以提高，出门旅游渐渐成为我国人民的一项消费选择。国内居民境内旅游和出境旅游活动的规模增长很快。与此同时，入境旅游的规模在不断扩大。入境旅游、境内旅游和出境旅游三个市场的共同繁荣刺激了旅行社业规模的扩张。

1984年，我国经济改革的重心从农村转向城市，开始了城市经济体制改革。这时，经过几年大发展，旅游业的原有管理体制已经越来越不适应市场进一步发展的需要。在此形势下，国务院就我国旅行社的体制改革作了两项决定：一是打破垄断，放开经营旅行社，但旅行社必须是国有企业；二是规定旅行社应由行政或事业单位改为企业。根据这一精神，国务院于1985年5月颁布了《旅行社管理暂行条例》（以下简称《条例》）。《条例》将旅行社划分为一类、二类、三类，规定了开办各类旅行社的条件。只要符合规定条件并经旅游主管部门批准，中央和地方各部门均可以办旅行社，凡是经批准开办的一类社就都有外联权。《条例》还规定旅行社必须是企业，《条例》颁布之后绝大多数的旅行社进行了企业化改造，有的实行了“利改税”，有的实行了“工效挂钩”或承包。有的旅行社在人事制度、分配制度等方面进行了不少改革。

进入20世纪80年代以后，由于我国旅游业供给规模与市场需求规模相比相差悬殊，因此我国的旅游业在相当长的一段时间内是在供不应求的状况下紧张运行的，这种卖方市场的经营环境是使我国旅游业得到高速发展的巨大动力。到80年代末，我国的旅游业已经得到了极大的发展，基本能够达到供需平衡。1989年6月发生的政治风波导致海外来华客源骤降，使我国旅游业第一次进入了供过于求的买方市场。一时间，

各旅游企业普遍感到客源不足和经营困难,同行之间为争夺有限客源而进行的竞争十分激烈。而由于企业经营机制不健全和市场发育不成熟等原因,出现了比较严重的无序竞争,竞争手段主要集中在降低售价和允许外商拖欠款项两个方面,结果是旅行社利润普遍下降,应收款大幅上升,大量“三角债”使不少企业的资金周转相当困难。但经过这个困难时期以后,不少旅行社开始懂得加强促销的重要性,有的注意抓经济核算,也有的努力开展多种经营,在不同程度上提高了企业的管理水平。1989年以后,经过两年努力,来华客源于1991年恢复并超过1988年的历史最高水平,旅行社的接待量也接近或达到1988年的接待量。到1992年邓小平同志发表南巡讲话和党的十四大之后,全国掀起了改革开放的新高潮。当年来华客源和旅游创汇均以超过30%的高速增长,国内旅游也来势迅猛,比前一年增长10%。

三、市场化时期(从1992年邓小平同志的南巡讲话到中国加入世界贸易组织)

进入到20世纪90年代中期,招商、康辉、铁旅三大网络成为旅行社业的后起之秀。这三个系统的共同优势是虽然进入市场较晚,但是凭借雄厚的资金和核心企业对地方企业全资控股的机制,迅速组成了以核心企业为中心的紧密型、半紧密型网络,因而发展的速度较快,前景较好。根据1995年度旅行社业务年检的结果,这三个系统的国际旅行社总共达到55家,占全国总数的6%,资产总额3亿元人民币,占全行业资产总额的2.5%,营业收入总额12亿元人民币,占全行业的7%。这三个系统虽然仅占全国旅行社总量6%的份额,但利润却占全行业的22%,说明管理相对较好,经济效益高。

这段时期,国旅、中旅、青旅、招商、康辉、铁旅六大集团选择了不同的集团化发展道路,分别形成了各自的集团化模式:①国旅模式:以中国国际旅行社总社为核心组建国旅集团。借助其原有的良好发展基础和旅游方面的雄厚实力逐步得到发展。②中旅模式:是我国国际旅行社业发展比较全面的综合性集团。其资产情况在我国国际旅行社业内规模最大。该集团从布局上看在广东和沿海地区尤其得到较快发展,从业务结构看,在酒店、商贸公司等方面规模较大、发展较快。③青旅、康辉模式:青旅、康辉两个总社在成立时间上要比国旅、中旅晚一些,其在地方上的分社多是通过参股、资金投入方式建立的,青旅通过这种方式还正在一些地方社摸索有限责任公司改造的道路。系统内部企业的资产链接程度较高。④招商模式:以上几个集团基本借助一定的行政管理机构的相互联系建立自上而下的垂直结构。招商系统则是借助其总公司向各地注入资金这一渠道形成销售网络和集团基础。⑤业务联合体模式:这种模式下,核心企业与外围企业之间一般没有资产关系,因而是紧密程度较低的集团发展形式。只是协作企业使用核心企业的字号,保持一定的业务联系。

在20世纪90年代中期,全国总工会、总政、体委、文化部和妇联系统所办的国际旅行社,也就是国际旅行社业内以职工、金桥、体育、文化、妇女为牌子的联号旅行社形成了旅行社业第三层次的中坚力量。这个层次的突出特点是基本通过行政网络而存在,核心企业不突出,企业之间是极为松散的联合体的形式,所以呈现发展速度慢、网络优势不明显的特点。虽然这个层次的旅行社75家的总数远远超过第二个层次招商、康辉、

铁旅等集团旅行社数量的55家,但是各项指标占全国的份额基本是2%左右,远远低于第二层次,充分证明行政网络本质上不等于市场网络。

到20世纪90年代后期,产权制度改革效果比较突出的“上海春秋国旅”和广州“广之旅”走到了旅行社行业的潮头。上海春秋国际旅行社在80年代起步,从国内散客旅游做起,开始时专做国内散客市场,后来建立起全国旅游联合体,在全国设立旅行社专业的广域网络,并且尝试组织系列休闲包机、在国外设批发商旅行社、尝试中外游客同车游览等,业务规模不断扩大,品牌已经深入人心。另外,“春秋旅行社”进行了垂直分工的尝试,构建了自己的批发——零售网络。之后,“春秋”一直稳坐国内旅游的头把交椅。广之旅国际旅行社股份有限公司于1998年6月整体转制为股份有限公司,是广州地区首家转制的国有大型旅行社企业,注册资本3800万元人民币,由35个股东发起。“广之旅”作为广州市最早进行股份制改革的大型国有旅行社,近几年已经在泰国、马来西亚、法国等国以及中国的香港、澳门、北京等地设有分支机构。2000年4月,广之旅在汕头开设了控股子公司,打破了地方保护主义的壁垒。

此时,我国北方在市场化改革方面比较突出的两个旅行社分别是“中青旅”和神舟旅行社集团。中青旅的主要改革成果是组建青旅控股、率先上市发行股票,在北京市进行门市网络化布点,建立青旅在线网站开展电子商务,并试图在香港成立合资旅行社。北京神舟国际旅行社集团有限公司成立于2001年1月21日,由北京市政府授权和经营国有资产的首都旅游集团及某子公司——北京金东国际酒店集团和北京首汽集团共同投资组建,对北旅集团所属的北京中国国际旅行社、北京市中国旅行社、北京海外旅游有限责任公司、北京市旅行社、北京神州国际旅游公司、北京市方舟国际旅游有限公司等旅行社及相关企业进行重组改革和业务整合之后而成立。新组建的“神舟集团”拥有资产近3亿元人民币。这些公司原就在入境接待、国内旅游和出境旅游三大市场各有侧重,

“神舟”在原有各自优势基础上设立了入境旅游、出境旅游、散客旅游、门市代理、出租汽车5个分公司,实行专业化全面发展。中国青年旅行社在北京先后两次推出12家连锁门市,北京神舟国际旅行社推出了包括北京市区及郊区县在内的25家网络旅游门市。

经过多年努力,加入世界贸易组织的谈判已经进入最后阶段。开放旅行社业是我国“入世”的条件之一,国际化经营的旅行社组织正在积极努力进入中国的旅行社市场。我国的旅行社业面对即将到来的国际竞争者,一方面积极研究旅行社国际经营惯例,学习发达国家旅行社的行业分工体系与市场经营规则,以改变自身的经营状况,迎接未来的挑战;另一方面,一些旅行社也在积极寻求与境外旅行社的合作,以拓宽销售渠道,并学习先进的管理经验和经营方式。1998年10月,国务院批准了《中外合资旅行社试点暂行办法》,为欲进入我国市场的外国旅行社规定了进入资格,打开了旅行社业开放之门。由中国国际旅行总社、云南旅游集团股份有限公司和瑞士力天集团有限公司合资在云南滇池国家旅游度假区设立的“云南力天旅游有限责任公司”于1998年开业,是在我国开设的第一家中外合资的旅行社。由广东最大的旅行社——“国旅假期”与在香港连续5年组团人数冠居旅行社榜首的“辰达永安旅游(控股)有限公司”共同注资成立的合资旅行社——广东永安国际旅行社于1999年12月17日在广州正式挂牌运作。2000年1月18日,广之旅与香港康泰旅行社合资成立的广州康泰国际旅行社正式开业。另外,

中信旅游总公司与日本株式会社JTB中国旅行社在北京合资组建“新纪元国际旅行社有限公司”，北京方舟国际旅游有限公司、香港星辰旅游有限公司合资组建北京星辰方舟国际旅行社有限公司获准成立。合资旅行社的发展方兴未艾。旅行社经营的国际化除了表现在建立中外合资旅行社之外，还表现在一些规模相对较大、具有一定实力的旅行社经营方式开始和国际接轨，如在应用信息技术方面等。信息技术是发达国家后工业化的产物，互联网络的发展使发达国家开始迈出信息时代的步伐。我国社会发展的工业化阶段尚未完成，经济基础薄弱，在市场经济制度的建设、各行各业的发展和企业管理理念的引入等方面都不可能做到完全与国际接轨，但是，服务业是国民经济中的新兴行业，而旅行社业作为涉外性极强的一个行业，由于技术含量较低，与国际接轨相对容易。信息技术在企业运作中的广泛应用并引起全世界的重视只是20世纪90年代以来的事情。在旅行社行业中应用信息技术比较早的企业是国旅总社。中国知名的大型旅游企业——中国国际旅行社总社，在发展电子商务方面一直处于国内同行业领先地位。早在80年代初期，国旅总社在国内同行业中首先实现了组团业务电脑化和财务结算电算化。90年代初，全社组建了企业内部局域网，先后组织设计开发出适应本企业旅游业务发展需要的各种电脑应用系统，1997年就采用DDN专线方式将全社内部局域网与国际互联网互联，为全社开通了电子邮件和网络传真服务，不仅为全社员工提供了一个高效、经济、安全、方便的通信手段，而且也在全社开展电子商务提供了良好的网络环境。随后，国旅总社网站（CITS.NET）的开通和“国旅信息港”的运行更为发展国旅总社电子商务提供了外部环境。国旅总社积极参与投资组建的华夏旅游网络公司，不仅为国旅总社经营管理现代化、网络化发展提供了重要的技术支持，而且双方在发展中国旅游业电子商务方面结为良好的战略联盟。国旅总社80%的饭店预订和长江游船预订业务实现了网络化。为进一步发展网上国际机票预订业务，国旅总社已与伽利略公司结为合作伙伴，该公司将为国旅总社提供面向国际互联网的航空预订系统接口专用软件，在网上直接提供对各大航空预订系统机票的实时查询和预订，大大扩展网上订票服务，这是国内首家旅行社机票预订系统与航空预订系统的直接互联。

旅行社的市场化进程是在国家总体改革方针的指导下进行的，改革日益深入，而没有先例可循，势必导致改革中出现各种各样的问题。改革中出现的大多数问题，根本原因在于认识比较模糊，对一些问题的出现准备不足。比如，在20世纪80年代中后期，国有大中型制造企业为了激发职工的积极性，采用了部门承包等手段，旅行社业是新兴的行业，不存在职工生产积极性不足的问题，但是，也参加到“改革”的行列中来，搞部门承包，结果出现了一大批个人经营、挂靠经营的旅行社，导致旅游产品质量急剧下降，旅游市场秩序渐渐混乱。

四、产业化时期（加入世界贸易组织后）

中国自2001年底加入WTO后，经过了5年的缓冲期，曾经许诺的全方位的开放正在履行。与制造业的主动开放、流通业的被动开放以及外贸领域的全面开放相比，中国旅行社业处在主动与被动交织应对、全面开放迫在眉睫的历史时期，这既与旅行社业的流动性、开放性特点息息相关，也与国家政策的导向关系密切。旅行社业是中国旅游业中最