

旅業隨思

● 陈
荣 著



陕西旅游出版社

序

认识陈荣，是从他的文章开始的，以至于两年前，将他从其它单位调到了我的身边。朝夕相处的日子使我们有了更多的了解。

旅游行业有着太多的诱惑，对年轻人更是如此。而陈荣却身处红尘，心甚高远。这该是他在研究领域不断进步的根本。浮躁之气尽管充盈着旅游业，平静且平常之心就显得难能可贵。相信这种韧劲会使他走向新的天地。

读陈荣的文章，你可以感受到年青人的锐气，在这个已经十分圆滑的社会里，分明长着棱角是需要勇气的，而这一点正是一个独立的研究人员所应具有的品质。对一个工作于旅游业界，和旅游圈方方面面有着广泛联系的作者来讲，如何处理好现实中的关系是棘手的一件事。在和他的多次交谈中，我完全可以感受到他对独立性和公正性的追求。

这本集子中有不少文章值得一读。相信对旅游业界的中高层主管、旅游行政管理部门以及旅游院校的师生会有助益。我相信，象陈荣这样工作在实际部门并注意学习研究的人，写出来的文章是有感而发，也必然会引起人们更广泛的思考。这恐怕正是作者出书的目的之一。

陈荣的文章中尽管有这样那样的不足，有些观点也和我不尽相同，但在我的眼中却十分真诚。当他约我写序时，我便满口答应，并视之为自己的份内之事。一则表示祝贺，二来表

示鼓励，三则向读者推荐。我为在我身边工作并取得点点滴滴成绩的人而感到由衷的高兴，并祝愿陈荣在未来的人生旅途中更上一层楼，奉献给读者更多、更好的文章。

张小可

1997年6月

（作者为陕西省旅游局副局长、西安中国国际旅行社董事长兼总经理、西北大学、西安交通大学兼职教授、高级经济师、中国旅游企业界唯一全国人大代表）

序

陈荣将他多年来关于旅游业的研究文章结集出版,我很高兴在这里致以祝贺。这些文章的多数,我曾经在各种报刊上读到过,主要感觉是作者思维敏锐,能够把握旅游发展中的一些热点问题,文字不奉迎、不圆滑,直抒己见,足以使闻者心动而引起思考。对陈荣文章中的一些见解,我并不赞成,有时我们会在电话中讨论达几十分钟,直至口干舌燥方作罢。他不是一个可以轻易改变自己观点的年轻人,也正因为有这样锲而不舍的精神,我相信今后旅游界人士会读到陈荣的更多、更深入的研究成果。

冯宗苏

1997年3月27日

(作者为国家旅游局政策法规司司长、经济学硕士)

序

我国旅游产业发展起步较晚,如果从1978年算起,至今才18年。时间虽短,但成绩斐然。由于旅游产业的较快发展,它给经济社会所带来的巨大效益以及它持续发展的广阔前景,已被越来越多的人所重视。目前不少省、市的旅游业的产出,已占到国民生产总值的5%以上,个别省、市甚至超过10%,旅游业已成为这些省、市的支柱产业。

我国经济改革不断深化,经济发展进入了新的成长阶段,国民经济调整重点转向产业结构的优化,在这一新的形势下,在充分认识旅游业的日益重要的产业地位后,提出旅游业可成为我国今后经济发展新的增长点。我认为这种看法是非常正确的,富有战略眼光的,从而是应该肯定的。

旅游经济学科在我国还是一门比较新的学科,经过十多年的研究,在学科体系和理论观点上,都有了很大的进展。但是,它还不很成熟,有些理论问题的阐述还不够明确,甚至一些基本观点和观念还不够清楚。因此,旅游经济理论研究工作还任重而道远。

陈荣同志在大学攻读旅游经济专业的四年中,刻苦学习,勤于思考,奠定了较为扎实的理论基础。在大学毕业后,经过十年的旅游经济管理工作的实践,积累了较为丰富的实践知识和经验,在此基础上撰写和发表了不少的论文。论文涉及到旅游产业的许多方面,其中对旅行社的体制问题、旅行社的营

销问题和管理问题等,有更多的论述。论文中不少问题是他自己的见解,有不少看法有新意。因此,该论文集对活跃我国旅游经济理论研究和探求实际问题的解决有一定的积极作用。

我们都盼望我国有更多的人来研究旅游经济问题,有更多的人来积极探求现实问题的解决途径,这样我国的旅游经济理论和旅游产业将会有有一个更好更快的发展。

朱玉槐

1997年4月18日

于西北大学新村

(作者为西北大学经济管理学院教授、旅游经济硕士研究生导师)

目 录

西安中国国际旅游社总经理张小可先生序言

国家旅游局政策法规司司长冯宗苏先生序言

西北大学经济管理学院教授朱玉槐先生序言

经营管理篇

旅行社内部经营机制走势谈	(1)
一场酝酿中的变革	(3)
大陆旅行社承包经营对旅游业的影响	(5)
承包制度已变质,旅游市场乱象生	(8)
大陆旅行社承包制在继续	(10)
大陆旅行社股份化经营的探讨	(13)
整体市场占有率的提高是旅行社集团化的首要问题 ...	(17)
论国旅集团的发展战略	(20)
旅行社购并重组毋忘法律依据	(25)
国旅购并战略引发改革深思	(27)
旅行社结构重组呼唤集团化	(31)
旅行社集团化要坚持生产力标准	(34)
以资产重组谋求中国旅游经济新构架	(37)
旅游企业管理何时迈上新台阶	(41)
旅游企业呼唤专家治理	(44)
旅行社:从市场走向管理.....	(46)
JTB 人性化管理可资借鉴	(47)

新形势下旅行社的竞争战略	(48)
多种经营,旅行社的半壁江山	(51)
旅游市场篇	
以批量价格重组旅游市场新秩序	(57)
大陆旅游价格应纳入国际市场价格之中	(60)
重构旅行社对外报价方法	(65)
反报价:来自市场的挑战	(66)
旅行社报价新走势	(69)
我国旅游市场的一道警钟,分段外联应予取缔	(70)
教育消费者,任重而道远	(72)
日本人旅游趋于“短、平、快”	(74)
调整两岸经营心态,重振台湾市场雄风	(76)
韩国市场:一轮旭日正东升	(78)
新产品开发:中国旅游业进一步发展之希望	(81)
旅游业面临新挑战,新产品开发刻不容缓	(84)
区隔产品:引向丰富和创新	(86)
区域旅游:我国旅游线路组合的重要方向	(88)
适应旅游者消费观念变化,积极发展区域旅游	(91)
单点旅游风云起,航空公司作先锋	(93)
大陆节庆名目多,劳民伤财几时休	(95)
节庆活动双刃剑,注重实效方长久	(96)
大陆出境旅游市场看俏	(98)
大陆出境旅游市场俏中带忧	(103)
大陆旅行社经营 outbound 业之探讨	(109)
如何操作大陆 outbound 市场	(113)
开拓视野增见闻,公费旅游领风骚	(116)

行业管理篇

中国旅游管理体制改革的探讨·····	(119)
旅游业“圈地”宣言·····	(125)
中国旅游业莫忘“球籍”问题·····	(127)
中国旅游业会步泰国后尘吗? ·····	(129)
企业亏损下的行业策略·····	(130)
应尽快建立不良客户通报制度·····	(132)
从三峡游船皆称豪华想起·····	(133)
重返 GATT 对中国旅游业的影响 ·····	(135)
国家旅游局征收旅行社质量保证金做法可议·····	(142)
企业关系日渐微妙,行业协会呼之欲出 ·····	(146)
“涉外旅游定点”终将走进“故纸堆”·····	(149)
大陆旅游商品销售频亮红灯·····	(152)
团队餐饮何以怨声载道·····	(157)
谁来扶持“体质脆弱”的旅行社·····	(158)
大陆旅游添冤魂,安全胜过穷促销 ·····	(160)
旅游点:何时才能免费照张相 ·····	(162)

陕西旅游篇

陕西旅游业需要忧患意识·····	(164)
制约陕西旅游经济发展的主因是什么·····	(165)
观察陕西旅游业的着眼点·····	(168)
台湾同行对陕西旅游业的建议·····	(170)
西安旅游业的困境与出路·····	(172)
陕西旅游业协调走向制度化·····	(177)
联席会议制度建立以后·····	(179)
西安的入境旅游还会高增长吗? ·····	(182)

要重视发展国内旅游·····	(184)
旅游要与麻将、扑克、电视竞争	
——双休日带给旅游业的思考·····	(185)
西安的酒店:别小瞧自己·····	(187)
由日本旅行社要抵制在西安购物说开去·····	(189)
如何发展华山的生态旅游·····	(191)
重复检查几时休·····	(193)
西安两家旅行社升降类的背后·····	(195)
旅行社重在管理·····	(199)
对西安旅游度假区应实行“急刹车”·····	(201)
旅游与文物何时才能“联姻”·····	(203)
游览点指示牌应该多起来·····	(205)
其它	
试论旅游资源的开发和保护·····	(207)
国际、国内、出国旅游三者并提不妥·····	(212)
全陪会退出历史舞台吗?·····	(213)
全陪永不会退出历史舞台·····	(215)
全陪作用不容抹杀·····	(217)
全陪会逐渐退出历史舞台·····	(219)
全陪永伴旅游业的发展历史·····	(221)
'93 中国旅游热点问题透视·····	(223)
对旅游业产业性质的再认识·····	(228)
后记·····	(230)

旅行社内部经营机制走势谈

如果“靠行”存在的现实导向私人旅行社的涌现,旅游市场的结构将因此改变,然而,恶性竞争可能以降低服务品质为代价更显激烈

这几年涉外旅行社内部经营机制不断转换,各家纷纷在承包的旗帜下重新组合,传统的部门被取消,新的部门似雨后春笋。其形式主要有两类。

一是以外联人员为龙头,包括计调、接待甚至财务的大承包。它的特点是包死利润基数,收支自理,超额重奖,承包人具有相当的自主权。

二是靠行(broker)的出现,实质上是一人公司。它依附于某一家旅行社。并以这家旅行社的名义开展业务,向其交纳管理费,财务完全独立,业务上主要靠私人关系。这种承包只不过是名义而已,本质上是向旅行社买牌子,已具有私人性质。

就第一种方式而言,各部门承包在宏观上是对旅行社数量的强扩充,而这种扩充削弱了大旅行社的实力,加重了市场压力,使竞争日趋剧烈和复杂化,旅游整体效益随之下降。由于各承包部门注重近期效益,对新产品开发既无兴趣,也无实力,只能以各种合法的或者不合法的手段去重新瓜分现成的旅游客源市场。

从微观上看,旅行社首先将失去自身的完整形象,因为市

场交叉现象在所难免,往往搞得客户无所适从。由于客源的分解,也难以拿到一个很好的批量价格。其次,这种承包负盈不负亏,尽管合同中有若干具体规定,但往往执行不力,难以落实。承包人会想方设法保证个人收益,至于出现拖欠款甚至死帐等问题则无人负责,因为没有风险抵押作为担保。最后,这种承包将会在一定程度上降低旅行社服务质量。组团人与带团人在利益上的重新分配,促使带团人设法多从客人身上挣钱。而社内各承包部门之间的矛盾,又使带团人不可能在分开承包的各部门之间相互被借用,这样只得在旅游旺季从社会上临时找人来带团。

就第二种承包方式而言,主要问题是容易引起各协作单位之间关系的混乱,相互合作不得不谨小慎微。因为这些“一人公司”极不稳定,信誉也不是很好。又由于是私人承包,所以这些“靠行”在付款方面要求特严,这虽然是很好的一面,但往往价格极低,大有小鱼吃大鱼之势,在宏观上扰乱了旅游市场秩序。

忽视和放任上述两种承包方式发生的问题,只能导致少部分人巧立名目渔利,国家旅游市场走向混乱。旅游社内部经营机制转换的根本目的显然不在于此。

今后的路该怎么走?我们可以对传统体制作更深更有效的改革,赋予它新的生命力。首先要建立、健全各种奖惩条例并严格付诸实施,同时确立全员销售策略,并在部门之间的利益分配上进行适当的调整,这种体制对为数众多的二类社应是一种较好的选择。

对于效益较好、规模较大的一类社,应考虑通过内部职工参股的方式来提高企业的凝聚力,在内部经营机制上可改善

传统的模式,也可以以这种为基础划小管理单位,实行目标责任制。

另外,由于“靠行”存在的事实,如果国家的政策有所松动,中国极有可能出现大批的私人旅行社,从而完全改变旅游市场的结构。但是私人化所引起的恶性竞争仍将无法避免,相反会以降低旅游品质为代价而更趋激烈。(1993年2月14日)

一场酝酿中的变革……

旧体制坚冰消融 新模式雨后春笋
我国旅行社趋向合资和私人化吗?

中国旅游界正在酝酿一场大的变革,其外象是旅行社内部结构的演进,承包制的大量介入,从而使作为旅游行业龙头的旅行社可能走向合资和私人化。

传统的旅行社内部结构设置为:外联部、接待部、计调部(含地联部)、计财部。这四大业务部门之间连续作业的好处是可以形成一个旅行社完整的外部形象,而形象对于旅行社来讲是一笔很大的财富。同时在争取各种协议价格时也可以用一定的量来做保证。

但是,这种部门设置亦有难以克服的矛盾。一是部门之间相互平行,难以协调。工作上的合作不尽如人意,出了问题相互推诿,甚至会彼此倾轧,从而得罪了客户,失去了客源。二是对部门工作往往缺乏量的考核,没有压力,大锅饭、懒散现象

严重。

上述弊病的存在，令旧模式以极快的速度趋向瓦解。中国不少的一类旅行社和大部分二类社都已受到冲击，新部门设置模式为：欧美部、亚大部、日本部、港台部等市场部，以及交通部和财务部。市场部的每个部门里面有自己的外联、计划、接待甚至财务，可以说近乎一个小旅行社，而票务统在一起形成交通部。因此，这种模式的特点是将旅行社划小，实质上是承包制的引进。

新体制被实践证明是有效的、也确实克服了旧体制的弊端，但随后又产生了不少新问题，例如市场部与社一级机构在责权利上往往矛盾重重，社一级对市场部，管什么、管多少、市场部该完成哪些指标、如何定量，对此往往难以统一。再如，划小以后，对外经营不能形成一个统一的形象。又如，部门之间由于历史原因形成的实力不均引起了新的苦乐不均。

尽管如此，承包制毕竟引进了竞争机制，因此越来越多的旅行社采用了这种模式，但也有些旅行社从承包制又倒退回了原来的旧模式，重新过起了公共的“大锅饭”生活。

新旧体制并存且不断转换的痛苦现实预示着一种必然性，那就是合资和私人旅行社的出现。假如在承包制的情况下，每个承包人都独立出来，并且自任总经理，这样各方面关系就显得简单多了，也就可以克服承包制的不足，形成一个完全的竞争环境，使旅行社彻底实现企业化。

合资或私人旅行社出现的可能性如何呢？应该说条件还是具备的。不少人具备这样的外联实力，具有良好的客户关系，而且这几年的发展已使部分客户关系私人化，远不致于使刚出生的旅行社成为无米之炊。从资金来讲，个人独资或几人

合股或吸引外资从而达到申办旅行社的条件并非难事。加之已有大量熟悉旅行社业务的从业人员,要开办一些新旅行社应该说没有什么困难。

这究竟是不是一场悄悄兴起的变革?有赖于科学的慎重的探讨,有赖于国家宏观政策的指导。无论如何,这场变革将对旅游界及其相关行业提出新的重大挑战。(1993年2月14日)

大陆旅行社承包经营 对旅游业的影响

大陆旅行社承包经营已是大势所趋,实行这种方式的已占据了旅行社业的主导地位,连中旅总社也参与到承包的行列中去了。

承包的形式主要有两级。第一级是整个旅行社对上级主管部门的承包,这种承包形式多于内容,是一种软约束,指标取决于旅行社和上级主管部门之间的关系,以及最后双方讨价还价的结果。而一旦指标无法完成,旅行社就会列举大量的不可预见的因素使自身免于责难。这种承包尽管是软约束,但在政企关系不够明晰的中国大陆,无疑赋予了企业领导人较大的权力,从而使企业的经营管理少去了一些不必要的干扰。实践证明,承包经营可以激发企业的活动,是符合中国国情的、有生命力的经营形式。不少实行承包经营的旅行社都取得了前所未有的成绩。例如辽宁省旅游局直属的两家旅行社

1989年实行承包,当年就全面超额完成任务,达历史最好水平。1990年又上新台阶,取得了更好的成绩。但是承包经营的本身必然伴随着行为短期化,这是一个无法回避的问题,但这个问题与承包后所释放的巨大潜能相比真是小巫见大巫,因此这种方式得到了政府及企业的认同。

承包经营的第二级则是部门对旅行社的承包,也就是旅行社内部各个部门的承包,这是本文讨论的重点。这种承包又有三个不同的含义:(一)名义上的承包,实际上指标并无约束力,也无需任何抵押;(二)真正的承包,其特点是包死利润基数,收支自理,超额重奖或归己;(三)承包名义上的私人化,即只交管理费的买牌子经营,而其他的一切活动与旅行社无关。对于第一种意义上的承包实质上仍是“大锅饭”,不足以对中国旅游业构成什么影响。但第二、三种意义上的承包将对中国旅游业产生长远的影响。

就第二种方式而言,在一些中小旅行社已得到相当程度的推广。对一些实力派外联人员“超额重奖或归己”永远是个巨大的诱惑。但其产生的负面效应又足以让人震惊。这种部门承包存在的严重不足之处已被实践证明并将继续得到证明。从宏观来看,各家旅行社都被分割为更多的小旅行社,换一种说法,即中国大陆的旅行社数量一下子扩大了几倍,本来市场压力就很大,而承包部门又无力进行新产品的开发,只能在原有客户的基础上重新瓜分,从而全面进入“战国时代”。其结果必然极大地延缓了中国旅游产品的更新换代,整个大陆的旅游经济效益将走向下滑。

从微观来看,问题也有不少。首先,各旅行社总经理阶层成了发包人,享受较大的权利,承担极小的责任。因为旅行社

对上级主管单位的承包是软约束,而对部门则要求硬约束,从而使得旅行社总经理层成了“收租人”,也即一个食利阶层,不利于培养中国旅游业人才。其次,对于承包人没有资格认定,往往在承包问题上不能进行公平竞争。同时,我们所说的硬约束也是相对而言,仅仅是部分资产的抵押。有些承包人在承包期间任意挥霍,并且想方设法先保证自己的收益,而这些收益远远大于抵押资产,因此一旦出现亏损则不负责任,而个人并不吃亏。再次,旅行社将失去自身完整的形象。旅行社业务是人与人之间的交道,客户交叉也就在所难免,这样往往搞得客户无所适从。不仅如此,在争取各项优惠价格时,由于各部门之间难于协调而很难拿到一个好的批量价格,也不利于各旅行社之间应收结算款的对冲。最后,这种承包会挫伤大多数人的积极性,比如接待人员、计调人员、财务人员等,从而进一步降低了团队接待质量,有违承包经营的初衷。

就第三种方式而言,已是私人旅行社的前奏。主要问题是容易引起各协作单位之间关系的混乱,相互合作不得不谨小慎微,因为这些承包部门极不稳定,信誉也不是很好。又由于是私人承包,在付款方面要求极高,这虽然是很好的一面,但往往价格级低,大有小鱼吃大鱼之势,在宏观上扰乱了旅游市场秩序。

第二种方式的进一步发展也即成了第三种方式。而有些旅行社从第二种又倒回了第一种方式,重新过起了共产的“大锅饭”生活。这种新旧体制并存且不断转换的现实预示着一种必然性,那就是私人旅行社的出现。这已是一场悄悄兴起的变革,其发展的趋势已不可逆转,只不过是迟早的问题,这需要政府宏观政策的指导。无论如何,这场变革将对旅游界及相关