

# 新形势下旅行社转型升级对策研究\*

## ——以华夏国旅为例

唐 恋

(台州科技职业学院, 浙江 台州 318020)

**摘要:** 目前旅行社行业是我国旅游业的支柱产业之一, 是旅游行业中最为核心的组成部分, 在新时代社会经济发展、经济市场变化的多重影响下, 近几年来旅行社行业的发展面临着相关市场萎缩、旅行社营业收入下降和利润下滑等相关的问题, 旅行社如何在新时代中抓住新的机遇, 迎接新的挑战, 调整相应的发展策略以及产业结构来实现旅行社的转型升级是目前旅行社发展的重要问题。本文主要以华夏国旅为例, 对目前华夏国旅旅行社业发展中所存在的相关问题进行了深入地思考与分析, 并且提出了未来华夏国旅旅行社业应对新形势转型升级发展的对策以及建议。

**关键词:** 新形势 旅行社 华夏国旅

**DOI:** 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.25.52

根据中国旅行研究所发表的《2020年我国旅游经济运行分析与2021年旅游经济发展预测》明确说明, 2020年中国旅游经济总体运行趋于平稳状况, 消费需求较为旺盛, 投资资金持续增长, 旅游产业运行较为景气, 旅游发展的相关方式发生了较大的转变。目前, 旅行社作为旅游经济行业中的最基本单元, 旅行社涉及到了住、食、行、购、游、娱等多个环节, 旅行社是旅游行业中对市场经济变化最为敏感的要害之一<sup>[1]</sup>。

### 一、旅行社业发展基本情况

2020年由于受到国际国内的经济形势、旅游消费模式的进一步变化等多种因素的影响, 华夏国旅旅行社行业的旅游游客接待量、旅行社经营收入和旅行社利润三者都出现了较大的下滑态势。截至2020年底, 根据实地调查所收集到的数据显示, 华夏国旅旅行社业在新形势下稳中求进; 华夏国旅旅行社在国内旅游市场上, 接待的国内旅游游客同比下降了10.8%, 在国际旅游市场上, 接待的入境旅游游客同比增长了13.5%, 组织出境游客同比增长16.4%。华夏国旅实现利润同比下降36.2%, 实现营业收入同比下降15.7%; 综上所述数据可知, 旅游业的发展利润下降, 而同期的国外游客增长趋势较为缓慢。华夏国旅旅行社2020年整体的营业收入出现下降趋势, 并且利润下滑十分严重, 同时国内旅游市场出现萎缩, 虽然国际市场上接待的入境和出境游客人次有小幅度的增长, 但人数的绝对值不高, 并不能说明全国入境和出境旅游市场的变化趋势<sup>[2]</sup>。

### 二、旅行社业发展存在的问题

#### (一) 经营模式及经营理念问题

此次调查的全国多家华夏国旅旅行社是已经成熟的并且有着加大规模的旅游企业, 这些企业推行的都是集团式管理方式, 企业内部的管理体制较完备, 企业经营的理念较为先进, 企业的资金来源以及资金运作较稳定。但目前国内的旅行社绝大部分都是私人入股建设的股份有限公司, 在这些企业中企业的管理方式、企业经营理念及资金经营模式等相关方面都处于不成熟的阶段, 企业中存在着“偏小、偏弱、偏散”的结构性问题。旅行社总体的运营规模较小, 其个体经济实力以及抵抗相关风险的能力较弱, 在当今新时代市场经济变化和社会快速发展的环境中, 难以对未来我国旅游经济的发展形成支撑, 在进行转型升级的过程中缺乏基础的保障<sup>[3]</sup>。

#### (二) 旅行社渠道建设和客源开拓途径不完善

在新的市场经济环境下, 近几年, 自由行、自驾游变得极为流行, 根据国家旅行社对全国假日旅游数据统计结果显示, 跟团游和自由行的比例在之前一直维持着6:4的比例, 但是2020年这一比例被颠覆成了2:8, 国内的旅游市场自此正式进入了散客旅游的新时代。目前, 华夏国旅旅行社除了采用以往的线下旅游团销售渠道, 也开展了相应的旅游平台, 但是从资源整合的程度来看, 目前依然缺乏较为单一的平台与之进行更为深度的融合, 旅行社对于网络的利用程度并不是很高, 在较短的时期内无法形成客

\* 校级课题: 疫情下旅行社转型升级对策研究——以华夏国旅为例, 编号: 22NDYZ03。

源主导营销的模式。同时,还存在部分的旅行社缺乏经营的主动性,产品缺乏个性化特色,对游客的吸引力不强<sup>[4]</sup>。

### (三) 旅行社人力资源问题

旅行行业具有极强的特殊性,其特殊性主要体现在人力资源的安排上,旅游行业导游作为旅行社中最为重要的人力资源之一,在旅行社行业中占据着极为重要地位。在新时代迅速发展的当下,华夏国旅旅行社专业人才流失现象严重、相关物资较为匮乏,华夏国旅旅行社在不同方面存在不同程度的人才保障机制不完全、专业人才的专业性职称体系不健全、劳动用工人员不稳定等问题;再加之目前对于旅行社业务培训的工作强度发生了一定程度的弱化,无法保证旅行社的基础性工作的服务质量;同时导游的语言结构不合理,语种水平层次较低,兼职导游所占的比例较大,无法长期地确保导游服务质量的稳定性,成为目前华夏国旅旅行社无法做大做强,无法实现旅行社经济可持续发展的一个重要因素。

### (四) 资金积累和融资困难

从大量的调查研究看,目前国内的旅行社业的资金正处于缓慢的回笼状态,多数的旅行社受到了资金短缺,部分资金无法回流的困扰,甚至部分旅行社已经出现因资金短缺而导致停止接团的严重现象。这对于当下旅行社的发展是十分不利的。另外,国内的大多数旅行社为中小型企业,企业的固定资产比重十分小,有些企业甚至没有,同时还缺乏高附加值的相应财产进行抵押,难以达到目前银行贷款的相关规定条件,申请旅游要素项目的建设贷款和贴息对于中小企业来说存在较大的困难。2020年至现在,旅游市场上大部分的旅行社被迫停业,在旅游地区的酒店、民宿等也受到冲击,没有稳定的经济收入,且旅游市场经济收入不稳定,造成了客流量和客户稳定性都遭到了巨大的冲击。在此情况下,旅游行业的市场发展方向要调整,且要做好资金积累的准备。

## 三、培育壮大旅行社业的建议

在相关的调研中,旅行社反映最为强烈的就是发展环境问题,其中包括政策环境、行业管理、市场变化、协调机制、保障措施等多个方面,针对调研中企业反映的困难和问题,提出如下建议。

### (一) 培育旅游市场主体,做大做强旅行社

通过营造良好的旅游市场经济经营环境为基础,积极地培育旅游市场发展的主体,建立其旅行社行业转型改革的鼓励机制。从而进一步地开拓自助旅游、入境旅游市场,从而造就多元化的客源市场格局;引导各大旅行社依

靠高铁、高速公路、航空等大交通的“快捷时代”,进行自主的产品创新、景区升级、提高服务质量、开拓现有市场,构建出多元化的产品体系,加快构建全国各省之间的跨省旅游精品线路;支持不同省之间的交通沟流,对于省内有条件的旅行社在省外、境外重点客源地设立分支机构从而提高旅行行业的良性竞争发展;鼓励旅行社向旅游资源要素经营多元化方向发展,鼓励旅行社、旅游景区、旅游饭店、旅游客运企业等组建经营联合体。建设规范化旅游合作市场,提倡打造“先进旅行社”的带头模式,由先进旅行社带动地区产业发展的形式带动更多的就业和旅游发展,出现“老大哥带动新徒弟”的经营模式,使得旅游行业的发展更上一步,促进旅游市场的大规模调整,从而拓宽旅游就业市场,增加行业发展特色,引入新技术和新人人才,加强地区化旅游特色的经营模式。针对不同地区的旅游特色文化,创造“差异性”的价值文化差,使得不同地区的旅游住宿和文化特色都由较大的差别,在吸引旅游者的同时也要稳定自身区域的文化发展特色。

### (二) 规范旅游市场秩序,加强管理

2020年开始我国开始整顿国内和国际旅游市场,通过提供优质化旅游服务,加强对国内旅游团的监视和强化旅游景点的文明现象,从而做到提升国内旅游市场的稳定,从而增加国内和国际旅游人数。在旅游市场的管理过程中,要将旅行社的经营模式和带客模式做到精细化服务,在带客过程中区分小团体和大团体旅游团;合理引导旅游团的合理消费和一些不文明的现象,对一些在旅游过程中强制消费的现象和与实际不符合的现象予以纠正和处罚。在接待国际游客过程中,旅游团要先向国际游客展示旅游计划,合理和游客进行沟通,同样要根据不同国家的游客寻找专业的翻译人员,在对一些旅游景点进行讲解的过程中不能存在弄虚作假、欺骗游客消费等现象,相关管理人员也要加大对这方面的调查力度。如遇到欺骗的事情要严肃处理,吊销带团者的导游资格证,也要追查此旅行社的经营模式。导游的收入应该严格遵守薪酬管理,不可以从中抽成,减少与实际劳动不符合的其他收入。

### (三) 加大财政力度的支持

加强对旅游市场的支持,相关部门在加大对旅游市场的监督时也要加强对旅游市场的财政支持,从而增强导游的收入;强化导游的规模意识和防范意识;加强对专业人才的招募,使得旅游业的发展更加贴合现代社会人们的需要。同样,加大财政力度的支持可以使得旅游变得更加透明化和合理化,减少游客不必要的支持,提升旅游业的服

务质量。对在高铁（公路）沿线关键交通节点以及景区（点）设置旅行社分支机构、接待点、客栈的企业，对其在用地、项目贴息、税收等给予相关的补贴。提高对旅行社入境旅游团队的补贴力度，进一步地鼓励旅行社积极开拓国际旅游市场。引导相关机构加大对旅行社业发展的资金投入，同时对经营情况良好、潜力大、信贷记录良好的相关旅行社给予一定的担保。进一步地推动骨干旅行社做大做强，促进中小型旅行社的快速发展。

#### 四、华夏国旅旅行社业转型升级发展的应对策略

面临着新的经营环境和市场变化，走访的各省多家华夏国旅旅行社都从不同程度上出现业务量和整体效益增长放缓的情况，如果维持原有模式，将难以在产品创新、服务提升、客源开拓上形成较好的突破以及优势，华夏国旅旅行社业应根据市场变化，进入了优化结构、提质增速的新阶段，在转型升级上做以下工作。

##### （一）进行自身的产品创新，建设多元旅游产品体系

当前旅游行业正在面临着由组团旅游向自助旅游转型的关键节点，小包团、自由行、自驾游目前在旅游行业中占据了很大的比例，目前自助游的游客大约已占到了游客总数的50%~60%，市场结构表现为传统的旅游市场经济增长十分缓慢，然而散客游、自助游以及个性化定制旅游的市场经济发展得较为迅速，旅行社组团旅游的压力变大。为应对目前新时期、新业态，华夏国旅旅行社应当调整经营思路，将旅行社由线路供应商向服务供应商进行相应的转变，在传统渠道以及互联网渠道大力推广自助型地接旅游产品，把旅游要素和服务内容进行拆分，由以往的供方市场推出旅游线路转化为需求方制定相关路线，根据客源的特点以及需求来制定相关的产品及路线，大大地提升了产品的个性化以及灵活性；整合打造出“线上线下一条龙服务”的互联网旅游平台，实现旅游服务产品的创新型升级改造。在互联网大环境的发展情况下，旅游市场可以开拓市场发展规模，将旅游地区的文化特色和旅游景点借助互联网大环境实现网络平台的销售和实现智能化模拟。可以开通线上观光模式，将旅游产业与虚拟化技术相结合，做到“足不出户即可赏尽天下风光”的感觉。

##### （二）打造旅游资源整合商，向旅游资源要素经营多元化发展

在中共中央经济工作会议上明确地提出了，为迎接新时代的发展，要加快调整不同产业之间的结构，提高产业的整体服务质量以及专业人才的职业素养，旅行社行业也必须注重自身的产业组织改革创新，按市场的需求进行相关资源的配置，对旅游资源要素进行重新的整合。目前，

华夏国旅旅行社的业务范围划分出观光、度假、会展、商旅四大产品形态，在销售渠道上打造“三位一体”的互联网平台、连锁店以及相关的代订中心，同时延伸发展出运输、酒店、景区投资和管理等相关的业务。

##### （三）审时而动进行渠道建设，多元融合促进旅行社转型升级

随着旅游电子商务的普及，旅行社门店的需求进一步降低，泛渠道销售的需求得到了强化，形成以门店销售和电商平台结合的立体型营销模式。为了有效维护和开拓新市场，走访的六家旅行社从不同程度对销售渠道进行了创新，多家旅行社成立了接待散客为主的接待中心；部分旅行社在长三角地区设立了旅行社分支机构，走进目标客源中心进行针对营销。各家旅行社深入利用旅游电子商务平台拓展客源：第一，建设门户运营网站，进行网站推广吸引游客。第二，利用淘宝、天猫、去哪儿、途牛等知名电商开发新客户。第三，利用微博、微信、微电影、手机报、点评网等新媒体宣传推广，但总体来说新媒体使用程度不高，还存在发布的旅游信息时效性不强、内容参考性差、影响力不强等问题。

##### （四）规范旅游市场，提高旅游质量

2020年特殊时期，国内旅游行业市场冷淡，造成导游接不到旅游团队，没有底薪，使得大部分导游和相关旅游景点的人员失业。这次事件也引发旅行社业和旅游从业人员冷静思考，以积极心态去探索新形势下旅游经营转方式、调结构。从走访的六家旅行社来看，为保障导游员权益，导游带团基本补贴由原来的150~200元/天，调整为300~400元/天，部分旅行社的导游工资薪酬制度也即将实施，希望通过薪酬方式的改变使得导游的薪资待遇有好的制度保障，确保导游的服务质量。规范化的旅游行业市场不仅可以约束导游自身的行为，还可以增强旅游服务质量；强化管理制度，将国内的旅游行业做到国际水平，以此来吸引更多的人参观和旅游。

#### 参考文献

- [1]徐晓,王思超,李金枝. 共同奋斗创造美好生活推动旅行社转型升级[N]. 中国旅游报, 2022-11-18(001).
- [2]陈娟. 新形势下贵州中小型旅行社转型发展研究[J]. 当代旅游, 2022, 20(09): 63-65.
- [3]李志刚, 丁宁, 张陇堂等. 化危为机创新发展推动行业转型升级[N]. 中国旅游报, 2022-02-24(002).
- [4]宁琳琳. 信息化背景下传统旅行社转型发展研究[D]. 天津: 天津商业大学, 2021.