



### 旅行社：大市场与大变动

作者：魏小安 2004-10-21 10:35:20

## 旅行社：大市场与大变动 ——在中国旅行社协会调研会议上的发言

(魏小安 2004年2月24日)

因为我们是研究下一步的调研的课题问题，调研的课题就是行业里现存的问题，就是将来发展的的问题，这是很明确的，我们这是实证研究，不是理论研究。所以从这个角度来说我想谈一点情况，然后提几个题目的建议，

一、行业现在到底怎么回事

1993年的时候我们概括了一句话，叫旅行社行业小散弱差，变成名言，传了十年，但是这个话现在已经不符合旅行社行业的实际情况了，我觉得旅行社行业现在实际情况第一是两极化，如果分析这几年的一些经营数字就会发现，一级是向大型企业集中，一级是小企业越来越多，所以现在才可能形成11532家，这是2002年的数字。第二现在旅行社行业体系化的经营格局基本形成了，我们讨论批零体系好像还是未来的事情，实际上不是未来的事情，在旅行社行业我的看法已经形成三个体系。对应入境旅游这个领域现在是一个传统体系，就是外联、接待体系；国内旅游现在已经形成了一个组团、接待体系；只有在出境旅游这个领域才有批发、代理、零售这样的三级体系。这三个体系现在基本形成了，只不过还不是那么明显，所以给大家的感觉还是在打乱仗，但是仔细分析，尤其是拿一些大型企业和一些地区仔细分析下来，你就会看得清楚这个格局已经形成了。这是有别于十年以前的一些重要的变化，所以我们现在不能简单的用一个小散弱差来概括旅行社行业。整个市场经济培育了十年，在市场经济飞速成长的十年的过程之中，旅行社毫无变化不可能，没有这个道理。从现实来看这个变化已经产生了，但是我们认识还不透。进一步就是谈将来的发展方向问题，将来的发展方向我想无非就是国外学习，第一叫做旅行社专业化，我们的旅行社专业化比如说国外入境社专业做入境社，出境社专门做出境社，甚至专门有做票务的旅行社，有专门做包机的旅行社，这个专业化概念很强，他的前提是旅行社经营业务的利润平均化，我们现在之所以专业化没有产生，就是在这里边出境旅游这一块利润还高一点，但是如果你分析一下这两年的数字，出境旅游这一块利润率已经下来了，所以在总体利润平均化的情况之下这种专业化的趋向必然会发生，大家不认为做出境游就是最棒的事情，因为你未必赚得了多少钱，我要专门做票务的旅行社我可能赚钱比你还多，就看谁积聚多少人才，所以下一步肯定是一个专业化的倾向。第二是网络化的倾向，网络化的倾向主要体现在大型旅行社集团的发展，这个大型旅行社集团未必是现在的大型旅行社，这是两个概念，将来的方向毫无疑问是这样的方向，但是我们就需要进一步的研究通过什么样的路径在市场上它会怎么形成，很多东西不是设计出来的，都是市场自发形成的，设计了半天没用，但是市场的力量自发的力量是最强的，所以很自然在经营体系方面下一步就会形成相应的分工，就是刚才讲的那三个体系会更加明确。第二就会形成一个水平分工体系和垂直分工体系，一个产业如果在分工体系方面形不成，这个产业永远是幼稚的，永远是打乱仗的。所以从经济的自然规律来说下一步也必然发展到，旅行社经营的三个系统再加上水平分工体系和垂直分工体系，这样一个总的大的经营格局，这必然会形成，至于说多长时间，怎么去形成，通过什么路径，我看是市场发展。

二、大市场

在旅行社这个问题上我们眼界窄了，刚才大家谈的这些实际上都是这个小市场。旅行社现在客观来说，就是围绕着旅行社和它的衍生业务，实际上是一个大的产业范围，但是我们现在的相对边界就是一万多家旅行社相对边界，这两者很不对称，正是因为不对称所以才产生了市场的很多现象，当然我们行业内部也有很多东西，也有很多混乱、冲突这都有，可是这个大的范围里边产生的很多问题我们现在有些问题还没有足够意识到，有些问题我们已经看到了。比如说我们说饭店，如果只讲星级饭店这个范围8880家，显然不足，实际上如果讲饭店这个概念是什么，如果从大的市场概念来说饭店是其中之一，也是三分之一，剩下的三分之一是中心、大厦、办事处，这是一个三分之一，还有一个三分之一是公寓写字楼，这三个三分之一的市场构成一个大的市场，这个大的市场之间是连动的，因此是此消彼长的，影响很清楚，在饭店这个行业我们可以把这个事看得很清楚。而旅行社这个行业现在很多东西都是潜在的，我们还没有完全意识到。有这几类，第一类是网站，刚才大家已经提到了，旅游网站

最多的时候1100多家，现在在300多家，但是现在一些巨无霸式的企业已经产生了，一说网站怎么定性，一说是IT企业。另外一方面就是旅行社企业，这类的影响已经是现实的，我们已经看得很清楚了。第二类是俱乐部，这是一类新兴的企业，比如说自驾车俱乐部，远足俱乐部等等，这些俱乐部做的都是旅行社业务，包括他们用的一些术语都是旅行社用的术语，什么时候发团全是这些话，可是这一类是在我们的视野之外，随着下一步的发展，尤其是旅行社这种专业化的发展，就是细分化的产品对应细分化的市场，这一块的发展会很快，严格的说这也是一类旅行社。第三类是包机公司，现在真正打包机公司名义的做的不多，但是有一些做的非常大，有一次我碰到一个，他给我一个名片叫旅游集团，前边有个字号，说你叫旅游集团我怎么没有听说过？我在重庆碰到的，我说来干什么？他这次来的目的就是开通重庆到河内的包机航线，我就问他你一年做多少业务，卖机票卖10亿，10个亿的营业额，10个亿的营业额这样的大公司我们在行业里不知道，他说我这不算是大的，像我这样的公司有好几个，这基本上叫在水面之下的。可是他们的业务的这样的扩张和他们的业务的这样的运营对我们的行业没有影响，在我们的不知不觉之中实际上这个市场已经分割了。第四类是中介，公安部批了一堆出境代理，正是因为公安部不断的扩大，才逼着国家旅游局从67家扩大到528家，这不是开放的结果，这是行政竞争的结果。第五类是差旅服务公司。最后才是旅行社，等于说这六类业务构成了一个旅行社的大范围的市场，但是我们现在的眼光基本上还盯在我们自己的一万多家旅行社上，主要的眼光是盯在我周边的这几家同层次的旅行社上，基本上是这么个状态。但是对应这样的市场，如果眼光窄了实际上是不足的，从学术研究的角度来说，我们要扩大，从经营的角度来说我们的范围也要扩大，从管理的角度来说范围也需要扩大，否则你对应不了这个实质上的市场，所以现在形成一个状，地上有一个市场，地下有一个市场，地下这个市场更强，地上这个市场大家说乱，地下这个市场不乱吗？但是我说句老实话我接触过一些，地下这个市场人家很有规则，因为他有数，就是这几大家，这几大家各把一摊，咱们互相协调好了，把这个市场吃住了，为什么他有规则，因为它是市场内生的，靠市场自发的力量迅速的形成了规则，所以这块东西我们真是要好好研究研究，在这个范围之内我们来研究旅行社行业的问题，我想思路应该开扩一些，有些实质性的问题也可以扎得更透。

[size=4]三、分析未来[/size] 我的看法是，未来三到五年之内旅行社行业大洗牌，这会形成一个新的牌局，新的牌局基本上是两类情况。一类是三个一部分。一是倒闭一部分，一部分旅行社倒闭这是毫无疑问的，现在每年六七百家旅行社倒闭，这已经形成常规了，但是未来的三五年会有加倍的数量倒闭。二是合并一部分，会有相当一部分旅行社合并，具体有多少不好判断，这需要研究，但是会有这样的现象。三是边缘化一部分，说句老实话国旅总社、中旅总社这样的旅行社，我很担心，未来三五年的状况是边缘化，就是状态还保持着，但是在市场上的份额、影响力度和将来发展的后劲都会下降，没办法你们是这个体制，你们这个体制，神仙也不灵。这是一类情况，就是有这么三个一部分。再一类情况是三个主导，第一个主导是一些新生力量的主导，这些新生力量的主导就是以协诚网为代表的，在市场上会形成一种主导性的力量。第二个主导是外资主导，外资在未来三五年内不会大举进军，但是在促进整个市场分工体系上会起到主导性的作用，因为外资旅行社现在已经很清楚了，人家都是高端市场，你这些旅行团人家不屑的做，他也不可能做，所以进来都瞄着商务旅游市场，因为这是他们的优势，是海外优势的自然延伸，所以随着明年进一步的开放，外资旅行社进来的数量多了一点，基本上就形成高端市场被外资把握的局面，这个局面形成之后自然而然就会促进这个分工体系形成。差旅管理公司实际上做的就是高端商务旅游，所以外资主导性主要体现在结构调整上，而不是体现在规模上，外资大举进军的局面是不可能发生的，因为他没有这么高的成本来支撑中国这样一个低端市场，他只能是抓高端市场，所以这个市场是有限的，这是一个主要点。第三个主导是民营企业主导，我所说的民营企业主导还不光是一个旅行社自身改制问题，主要是将会有一批民营企业集团全面的进入这个市场，而且进来就是系列收购，这种现象现在已经发生了，民族旅行社不就是这样吗？因为我接触很多投资商，他们就说我手里有钱，我想进入旅游，你给我推荐推荐，反来复去的研讨我就问为什么你不进旅行社？他说旅行社这潭水现在太浑，我现在看不清楚，什么时候这潭水稍微清楚点了，我进来就不同，他说我如果进旅行社这个行业，第一年收购一百家，第二年再收购二百家，五年之后我肯定全国十强，要不是这样我不进入，因为我接触的投资商房地产投资商，他说我拿出一个亿的资金来干这事，对我来说小菜一碟，这就是一个楼盘的利润，我要做不到十强我进你这行业干什么？我们辛辛苦苦做了几十年，我们还未必做到这么一个十强，人家的目标三五年就要达到，而且对他们来说这个目标并不复杂，所以未来三五年，就是一类情况是三个一部分，另一类情况是三个主导。前边这一类情况基本上是往下走的情况，后边这类情况是往上走的情况，这就意味着未来三五年之内这个行业的大分化大动荡大改组，基本上三五年这个牌局就清楚了。

[size=4]四、六个题目[/size] 在这个情况之下，我觉得需要一些真题目，这些题目虽然不涉及具体一个企业的现实情况，但是对所有企业的情况未来发展都会有长远的根本性的影响，而且这里边不光是研究题目，同时也需要形成一些工作抓手。第一个是扩大范围，扩大范围是我们需要通过一些比较深入的研究把旅行社这个市场认识清楚，能够比较明确。我刚才说的这六类，这六类都是旅行社市场，不要把眼光只盯在我们现在有牌照的这一万多家旅行社上，严格的说这一万多家旅行社按我的看法大概也就是占半壁江山，也就是半壁江山。因为那些他的收入情况利润情况你根本不挑拨，可是一说一数都是大企业，上海出境游不就四个个体户吗？这个做那个做，做来做去都得找他们最后出手续，提起这四个人就骂，后来我说这四个人骂归骂，但是你得研究一下，这是一个客观的市场现象，为什么他们能做成，就是类似这样的，所以首要的一个问题是扩大范围。如果从进一步的工作来说，第一就是要把地下转成地上，你与其让他在你的行业外边瞎转了你的行业，你还不如把他收编进来，比如旅游网站我都给你戴帽子，俱乐部我都给你戴帽子，你都是

旅行社，但是你只是旅行社的一个类型，我把这个帽子给你戴上，把你纳入旅行社体系，地下转成地上。现在网站包括俱乐部这些东西他都愿意戴这顶帽子，携程网要有这顶帽子，现在的官司还打吗？所以这个事是一个挺简单的事。我就是说从工作角度来说，我们研究扩大范围的最终目的需要落实，你落实下来就是把地下转成地上，这是一个。这要从工作角度有一些需要协调的，比如有些现在根本没有牌照，法律执照都没有，企业都不是，有些人家有牌照，在工商是注册了的，比如说工商商量商量把这一部分已经注册的企业再加一顶帽子，不就完了吗？该收保证金收保证金，该怎么衔接工作怎么衔接工作，至少达到一个好处，就是我们大家明确了，除了我们的一万多家旅行社还有这么一批企业，这批企业看着很各色，但是力量很强，这是一个从地下转成地上。第二转成地上之后纳入了行业管理范围，纳入了市场竞争的正式的范围，很多事情就可以协调了，同时相应的市场秩序应该说就会规范一点。我们现在有点好孩子得不到好，坏孩子没有损失，坏孩子没有损失就逼着好孩子学坏，坏孩子没有损失只有好处，当好孩子只有坏处没有好处，那可不就要学坏吗？我们老讲市场治理整顿，根的问题不抓住不行。从现在的实际情况来看大家还是欢迎这么一批帽子，还都希望有个名正言顺的身份，就我接触的很多的地下旅行商什么业务都做，这是第一个题目。我觉得这个题目最终要落实到工作上。第二个题目是建立资质，这个事实上不是个题目，在座的我、小蔡、启彬我们都很熟，玉山当时也参与了，当初我们1997年的时候，我们在国家技术监督局立了一个项，就是建一个国家标准，就是旅行社资质等级标准，起草单位是管理司和北京国旅，标准已经起草好了，准备出台了，当时孙局长还催我，说小安你赶紧把这个标准出台了，我说不行，我说这个标准操作的难度很大，我不能说我把它出台了我就走了，继任司长，既出台标准同时又操作。如果说这个标准能够操作下来，到现在各地情况不同了，因为我当时做过比较分析的研究，相当于在旅行社行业里建立一个星级标准，但是和饭店的根本不同在于，一星饭店有一星客源，低星级的旅行社就不可能有客源，这就是靠市场的力量来淘汰，而不是靠行政的力量来淘汰，当时考虑是资质等级加点数管理，有一堆行为，你违背了一些什么行为扣你几个点，点扣到一定程度给你降个星，这样就逼着这些烂旅行社或者是被市场淘汰，或者你就去投奔大旅行社，按资质好的旅行社这套标准我来改造自己，这个事情操作性很强，而且现在也还是可操作的，但是我也不知道为什么没操作，我离开以后现在是第四任司长了，我也不知道为什么没操作，但是这事我觉得还应该做，这个事做起来才能通过市场的力量达到真正的扶优汰劣，现在每年年检年审，旅行社百强这是一个扶优措施，这个措施也是有效的，但是汰劣没有。通过这样的方式，通过市场的力量自然淘汰，这个优自然也会起来，这个同时也会促进大旅行社的网络化发展，这是第二个题目，这个题目可以说是现成的，成果都有了，但是需要呼吁，需要工作方面的操作，操作方面的难点在于饭店要评星以硬件为主，旅行社要评星以软件为主，软件不好把握，操作难点是个难度，但是我想总比治理整顿的难度要小吧。第三个是形成网络，核心就是培育集团，但是这个集团更多的不是培育，而是培育一个好的市场环境，能够促进集团的发展，能够促进网络化的发展，所以现在的趋势是旅行社的实体网络和电子网络一体化的发展，趋势就是这个趋势，携程也有弱的一方面，实体网络缺乏，我们有些旅行社集团现在在实体网络正在形成，但是电子网络缺乏，所以下一步的趋势是这两者的结合，这是肯定的。同样这里涉及到一系列的问题，一步一步怎么走，都有哪些障碍，这些障碍怎么突破，方向可以看得很清楚，这些事情需要深入的研究，如果说把这个道划清楚了，我们的大型旅行社一看，我按着这个道走了，五年之后十个真正意义的大型旅行社集团形成了，这时候我们的市场分工体系也形成了，经营体系自然而然也就培育出来了。第四个题目是推进分工，推进分工重点就是要研究外资旅行社进入以后我们的市场结构体系会发生什么变化，外资旅行社的进入在规模上没有多大影响，我从来不担心这个问题，但是在市场的深层结构的调整上会发生本质性的变化，我们原来总是说狼来了，总是觉得在规模上会有什么，永远也不会，很简单旅行社人工成本是主要成本，外资旅行社最大的弱势是他的成本费用过高，所以或者采取本土化的战略，或者采取其它的方式，否则他就没有竞争力，所以我判断外资旅行社将来就是抓高端市场，就相当于我们现在中外合资饭店，高端市场都在他们手里，分工体系十几年就形成了。第五个题目是政策支持，政策支持我觉得现在比较可行的可操作的是三个政策，当然其它政策也可以研究，因为就现在来说旅行社行业要求的政策支持不是政策优势，而是政策公平，我们要求的非歧视，在市场经济条件下提这样的要求永远有理，你要求这种优势我就问你凭哪一条要优惠你？你的特殊性重要性何在啊？我为什么要优惠你？你是一个竞争性这么强的行业，是一个开放性的行业，是一个服务性的行业，国家从哪一条我要支持你，但立足点是争取政策公平，这就不同了。这里边一个核心的问题是和外贸企业相比，外贸企业多年享受出口退税政策，现在出口退税各级财政积累起欠外贸企业出口退税的资金已经是2700亿，变成各级财政的一个大包袱，可是没有这个政策出口就往下掉，正是因为这个政策支持，所以我们外贸这几年每年30%往上增长。旅行社尤其是国际旅行社我们也是创汇集团，我们拿过一分钱的奖励吗？1991年起草国务院九号文件的时候我们把这句话写进去了，在旅行社行业按照企业汇额给予创汇奖励，后来有关部门不同意，不同意我们退一步，就是研究，结果有关部门又说研究也不能提，因为研究就是个导向，后来我们说这绝对不能退了，研究不能提政策不公平的现象就意味着他永远存在。后来变了一番把这句话留下了，留下了之后江苏落实了，江苏三年以前就落实了，这个事落实了江苏省财政拿钱，最多的一家旅行社一年拿了40万创汇奖励，这很起作用，旅行社老总就跟我说这是政府给我的40万利润，我愿做这些业务。去年SARS期间又有三个省落实了这个政策，也就是说这个政策是可以落实的，而且在落实的过程之中我们还是一个次公平，我们和工业外贸企业不好比，他现在全国外贸出口退税率已经达到了极限17%，就是把增值税全部退掉，因为这些年他是逐步涨的，从8%

一直涨到17%，江苏这个政策是结回一美元奖励八分钱，是1%，1%对旅行社推动力量都很强，我们怎么吸引下境旅游啊？你没有政策凭什么吸引，我做入境旅游辛辛苦苦风险又大，成本又高效益又低我凭什么要做，从企业的角度来说我毫无疑问哪个效益高我做哪个，企业不需要觉悟，企业也不需要考虑国家的事，顶多讲一点公平的觉悟得守垮，讲一点共产党员的觉悟，但是作为企业这一个利益主体来说只能讲利益，用觉悟来要求企业这从根上就错了，所以就想办法通过一些利益机制来引导企业的行为，所以我觉得这个政策还需要进一步的突破，而且现在因为已经有先例了。第二个是宣传促销的奖励，宣传促销的奖励在旅游局，比如说我昨天在郑州河南省旅游局出了一个政策，旅行社只要给河南一个人次，我就给你两块钱，后来我说你的这个政策力度太低了，我给你引进一万人你才给我两万块钱，我说这实在是没有吸引力。他说我们还有一个政策，就是你在海外做河南的宣传促销，你的费用有一半河南省旅游局出，我说这个政策还有点吸引力，类似这样的政策从国家旅游局到各地旅游局实际上都是可以实施的，这对企业也是一个推动。第三个政策是质量保证金的动态化，因为一开始我们设计质量保证金制度的时候就是这么一个考虑，比如说按照这些条款的要求，比如你两年重大投诉保证金退你50，五年没有重大投诉给你退75，这是把保证金确实作为一个管理手段，只有动态化管理手段的效率才能发挥出来，如果你没有动态化效率就要大大折扣。所以这三项政策都是直接可以操作的政策。刚才季总说的退营业税那是是不可能的，这笔收入已经入了国库了，他不可能退税，他只能从财政重新拨。所以那样的政策基本叫做不可能办不到，我刚才说的这三条都是可以办下来的，而且在实践中都有基础，所以如果有这么三项政策支持，我觉得对于旅行社还是有意义的，还是有实质性的意义的，而且一有了一点政策性的支持把那些土匪招安也有条件了。这几年政策从操作性的角度来说比较好操作，一定意义上叫做中央请客地方买单，所以它就好操作，但是中央就有个说法，中央自己争取难度很大，不叫退税叫做创汇奖励，这是第五个题目。第六个题目是适度管制，这里边实际上有一个理念问题，对我们旅行社这个行业到底怎么看，要按这个路数往下整好像旅行社行业烂得一塌糊涂了，这哪行啊？所以我始终的看法先发展后规范，重培育早治理，在局里开办公会我也谈这意见，我基本看法是这个看法，因为1996年的时候我们组织过一次市场治理整顿，也是压力很大。我在全国开会，我就说四句话，本次市场整治形势欢欣热烈，典型扎扎实实，统计圆圆满满，表彰漂漂亮亮。大家说司长你解释一下，我说这个不能解释，我再复述一下这四句话，人家说明白了，漂漂亮亮把这过场走下来，因为我当时就是一个感觉，我们这个行业不成熟，不成熟的时候你非得下重拳来治，实际上解决不了根本问题，因为很多问题是发展中的问题，发展中的问题要靠发展来解决，所以这里我就说一个适度管治的概念，反过来说全世界比较现在管旅行社中国最严格，前置审批，收取保证金，质量监督所过程监督，然后年检年审，最后还得有一套说法。各种考试，各种指标，各种考试，全世界管旅行社没有一个国家像中国这么完善，你说我们现在旅行社这个行业法规不完善，我说这不对，这个行业的法规已经很完善了，现在的核心问题是怎么培育这个市场，怎么培育企业，怎么创造好的市场环境。这个理念如果调整不过来我们很多事情都解决不了，但是从旅游局的角度来说，旅游局现在真正有管理力度的还就是旅行社，国务院关于旅游一共有三个条例，都是旅行社的事。我们争取说拟定一个饭店管理条例，景区管理条例，国务院法治办理都不理，说你们旅行社把这事做好就完了，现在就是从法规依据上有国务院的三个条例，从制度上有全过程的制度，还能说现在法规不完善，法规非常完善。如果需要调整，重点应当是把《旅行社管理条例》调整为《旅行社业务管理条例》，把只管旅行社调整为管理大市场，即刚才说到的六类企业，并且把调整对象从管企业转换为调整行为。但是为什么大家还觉得不行，一定程度上我们自己炒出来的，这没有意义，更重要的核心问题在于我们怎么培育，如果说刚才说的前五个题目我们能够研究透了，能够把它落实下来，后一个适度管制也就做到了，但是如果这个适度管制作为一个前提不能成立，前边说的这五个题目也很难操作下来，刚才说的这六个题目，或者说六个问题，或者说说是未来的六个重点工作，是连在一起的。至于说企业改制的问题，旅行社企业改制肯定是今年的热点问题，但是不是重点问题，我为什么这么说呢？现在旅行社的体制现状，就是从17000家这个范围来说，从半壁江山来说，2500家私营旅行社，2500家国有控股，或者是国有控股的旅行社，剩下50%是混合做的旅行社，旅行社的体制问题在这十五年之中不知不觉的已经改变了，只不过因为我们在座的都是这类的企业，所以这个问题是热点问题，但是不会是重点问题，比如大家都改完制，对行业的总体发现来说影响不会太大有积极性促进作用，有影响，但是不会发生根本性的影响，根本性的影响是我刚才说的这几个问题，这是一些根本性的问题。至于说我们改制如何摸索，如何探讨，这是一些根本性的问题。因为现在有一批旅行社也正在改治，我的看法没有唯一模式，适合自己情况的制度就是最好的制度，如果我们把旅行社的制度模式肯定失败，所以就是各自摸索各自的，各有各的不同情况，这样的话，下一步研究还有一些题目，比如刚才说的这些题目可以深化，也还有一些题目需要进一步的研究，有些问题是眼前的问题不重要，比如承包挂靠的问题，债务拖欠的问题，恶性削价竞争的问题，这都是眼前的问题，这不是根本性的问题，根本性的问题抓住了，市场培育起来这些问题自然会解决。如果只针对这几个问题，这几个问题应该治理，永远治理不下来。承包挂靠的问题十年了，为什么还存在，因为它有存在的道理，承包挂靠的一个基本点是大家搭了质量保证金的便车，比如现在办一家旅行社并不复杂，我自己完全可以注册一家，但是我为什么要去承包一个部门或者我挂号呢？因为我不需要交保证金了，我也不需要注册资金了，所以承包者个人利益最大化，同时则是企业品牌的损失过程，但是在这个过程之中这些问题就是存在，它符合旅行社这个行业的特点，符合这个规律，符合这个现象，十年了这个现象仍然持续，而且还有越演越烈的趋势，怎么治理，就是表面问题和深层次的问题分开，当然说这些问题都存在，而且这些问题是现在旅行社大家最关注的问题，但是最关注的问题未必是最根本的问题。

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](mailto: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