



### 本章导读

旅行社最早出现于 19 世纪 40 年代,它的产生与发展给人类的旅游活动带来了重大变革。旅行社现已成为现代旅游业的三大支柱产业之一,在促进旅游业和国民经济的快速发展上起着非常重要的作用。本章着重介绍了旅行社的发展简史、现代旅行社的发展概况、旅行社的业务范围及旅行社的申办几项内容。



### 经典案例

目前国内旅行社局限的范围还较小,还没有任何一家旅行社能够将经营范围扩展到广义的旅游活动上,国内每年有 20 亿人次出行,而旅行社接待量不到 2000 万人次,旅行社业只做了旅游市场的 1/100。20 世纪 90 年代,广之旅在全国率先导入了 CI 企业识别系统,成为国内首家有了自己“名字”的旅行社。经过 10 年的发展,广之旅在“珠三角”甚至全国都具有了较强的影响力,但是如果只做零售商,“广之旅”品牌在“珠三角”甚至全国的影响力就很难发挥出来,广之旅未来朝国际知名品牌的发展目标也必定受到一定的限制。因此,广之旅产生了在广东省内做旅游零售商,在广东省外的国内其他省份做旅游批发经营商的战略设想。广之旅管理层人员认为,在广州以外的地区以旅游批发为主,不仅可以吸引当地的旅游景点或旅行社加盟广之旅,借助“广之旅”品牌的影响力迅速扩大其在国内的经营网络,还可以形成规模效益,进一步降低旅行社经营成本。目前,广之旅通过特许经营的方式已在全国 25 个城市(主要为广东省内)铺设了 80 多个营销网点,2006 年还将计划新增 60 家左右,从而形成立足广州、扎根“珠三角”、辐射全国的格局。

**案例简评** “广之旅”旅行社的案例让我们看到旅行社在旅游业中所起的作用十分重要,也十分明显。它不仅向旅游者提供各种旅游服务产品,帮助旅游者实现其旅游的愿望,并设法降低旅游者的旅行费用,使更多的人能够参加旅游活动。并且旅行社能为旅游服务供应部门提供一条重要的销售渠道,有利于各种旅游服务产品的销售,也为旅游服务部门和企业带来可观的营业收入。此外,旅行社对于促进旅游目的地经济发展,增进旅游客源地与旅游目的地人们之间的了解,推动各国和各地区科学文化交流,起到了不可低估的作用。



## 理论链接

## 第一节 旅行社发展简史

现在,旅游度假已越来越成为人们众多休闲方式中最为重要的一种,“旅行社”这个词也越来越被大家所熟悉。根据我国 1996 年颁布的《旅行社管理条例》规定,旅行社是指“有营利目的,从事旅游业务的企业”,这一定义包含三层含义:①旅行社是一个企业,享有企业的权利,承担着企业的义务;②旅行社的业务范围是旅游业务,如为旅游者代办出入境和签证手续,招徕、接待旅游者,为旅游者安排食宿等;③旅行社有营利目的,为旅游者提供有偿服务。

旅行对我来说,是恢复青春活力的源泉。

——安徒生

旅行社业务是指为人们旅行和游览提供服务。作为旅游业的一项重要支柱产业,旅行社向不同的旅游服务供应企业或部门采购旅游活动所必需的单项旅游服务产品如交通、住宿、餐饮等,并将这些单项产品组装成各种包价旅游产品,向旅游者销售。

## 一、国外旅行社的发展历程

## (一) 旅行社的产生

毫无疑问,旅行社的产生与人类的旅行活动密切相关。但值得注意的是,旅行社是在人类的旅行活动经历了漫长的年代之后,直到 19 世纪中叶,才诞生于英国的。这一切都源于 18 世纪的英国工业革命。工业革命给当时以英国为代表的西欧和北美地区的国家带来了极为重要的影响。首先,工业革命提高了生产效率,使人们有了更多的闲暇时间,有了更强的支付能力,而这二者是人们旅游的必要前提;其次,伴随工业革命而来的科技进步,使人们有了新的交通工具(如火车和轮船),从而为人们大规模、远距离的流动提供了可能;再次,工业革命加速了城市化进程,而节奏紧张的城市生活和嘈杂拥挤的社会环境,更易使人们产生回归自然、追求宁静悠闲的乡村生活的愿望;最后,工业革命带来的枯燥、重复且单一的工厂劳动也使得人们渴望放松、休息和调整。这些因素导致了英国等国家外出旅游的人数大为增加。而与这一趋势相矛盾的是,当时绝大多数人都缺乏旅行经验,对异国他乡的情况了解甚少,也不知道该如何办理旅行手续,加之语言及货币方面的障碍,使得人们的出游受到了限制。在这种情况下,专门从事组织旅游活动、安排旅游工作的旅行社的产生就成为一种必然了。在上述历史背景下,英国人托马斯·库克成为世界上第一位专职的旅行社代理商。在托马斯·库克之前,已经有专门为别人安排旅行的组织和个人,如中世纪的马赛商人以及 14 世纪和 15 世纪的威尼斯教会组织的朝圣旅行;法国出版商卡尔·贝德克尔组织的多人包

价旅游。但是与托马斯·库克不同的是,他们都没有将组织旅行活动作为自己的正式职业。只有托马斯·库克才是世界上第一位专职的旅行社代理商。

托马斯·库克于1808年11月22日在英国出生。他自幼家境贫寒,10岁便辍学,先后做过帮工、诵经人和木匠等。库克笃信宗教,后来成为一名传教士,热衷于禁欲。1841年7月5日,他创造性地包租了一列火车,组织数百人从莱斯特到拉夫伯勒参加禁酒大会,每个人收费1先令,完成了一次有组织的短途旅行。此后,他又多次组织类似的铁路旅行,并逐步认识到了其中蕴含的巨大商机。1845年,库克在莱斯特正式成立了托马斯·库克旅行社,开始专门从事旅行代理业务,从而成为世界上第一位专职的旅行社代理商。之后,托马斯·库克的业务经营范围和影响不断扩大。1865年,托马斯·库克与其儿子约翰·梅森·库克在原有公司的基础上创办了托马斯·库克父子旅行社(又名通济隆旅行社),并将营业地点迁到伦敦。1872年,托马斯·库克亲任导游,组织了9人环球旅游,这是旅游史上的第一次环球旅游,从而使托马斯·库克和他的旅行社声名远扬。到1939年,托马斯·库克父子旅行社已经在世界各地设立了50余家分社。

### (二) 旅行社的发展

托马斯·库克顺应时代潮流,开创了旅行社经营模式的先河。很快,世界各地就出现了大批的效仿者。1850年,以经营运输业务为主的美国运通公司开始兼营旅行代理业务。不久又发行了本公司的旅行股票,并于1895年和1896年分别在巴黎和伦敦开设旅游办事处;1857年和1885年,英国先后成立了登山俱乐部和帐篷俱乐部;1890年,法国和德国各自成立了观光俱乐部;1893年,日本成立了“喜宾会”,从事招徕外国游客和代办旅行服务的业务。到20世纪初,英国的托马斯·库克旅游公司、美国的运通公司和比利时的铁路卧车公司成为当时世界上从事旅行社业务的三大巨头。此时旅行社的数量有了大幅度的增加,规模得以扩大,旅游产品的内容也不断得到更新。

第二次世界大战后,由于科学技术的进步,喷气式飞机开始大量装备到民用航空部门,为旅游者的出行提供了新型交通工具,大大缩短了人们在旅游过程中用于旅行交通方面的时间,因而相对增加了游览的时间。另外,由于社会生产力的发展,人们的经济收入特别是可自由支配收入大量增加,为人们外出旅游提供了经济条件。最后,劳动生产率的提高,使人们获得更多的闲暇时间从事文化、体育、教育、健康、旅游等活动。在这个阶段,各国的旅行社得到空前的发展,所经营的产品种类繁多,并且出现了一些跨国旅行社企业。

## 二、中国的旅行社的产生与发展

### (一) 中国旅行社产生的背景

纵观中国古代历史,人类的旅游活动早已存在。在《诗经》、《史记》、《山海经》中都有关于我国先民旅游活动的记载。传说中黄帝“披山通道,未尝宁居”“迁徙往来无常处”;两汉时期的张骞两度出使西域,甘英出使大秦(罗马帝国);魏晋南北朝时期的谢灵运、陶渊明游历

于山水之间；唐朝的玄奘天竺求法、鉴真东渡日本；元朝的汪大渊远航南海诸国；明朝的郑和七下西洋等等。

虽然旅游活动在我国有着悠久的历史，但我国旅行社的产生时间却是在受到外来经济和文化影响之后的 20 世纪 20 年代。1840 年，英国对中国发动鸦片战争，从此打开了中国闭关锁国的大门，中国进入了半封建半殖民地社会。西方的商人、传教士、学者和一些冒险家纷纷来到中国。这一时期外国人来华的旅行和游览活动，严格地说是与帝国主义的殖民侵略活动紧密相连的。在同一时期，一些爱国人士和革命青年不甘忍受外来的殖民统治，开始纷纷走出国门，到西方寻求救国救民的道路，使得出国考察和求学的人数大为增加，国际往来也逐渐频繁起来。进入 20 世纪后，一些外国旅行社便乘机到我国设立代办机构，总揽了中国的各项旅游业务。这一被动局面一直持续到 1923 年才开始有所改变。

1923 年，爱国人士陈光甫先生在上海商业储蓄银行设立旅行部，为国人办理各项旅游业务。经过几年的努力，该部于 1927 年 6 月宣告独立，正式命名为中国旅行社（现为香港中国旅行社股份有限公司）。这是我国历史上第一家由国人自己开设的旅行社。

## （二）新中国旅行社行业的发展

1949 年 11 月 19 日成立于福建省厦门市的厦门华侨服务社被普遍认为是新中国成立后的第一家旅行社，这家旅行社便是中国旅行社的前身。此后，我国政府出于对外接待工作的需要，又先后建立了中国国际旅行社（1954 年）和华侨旅行社（1957 年）。这两家旅行社分别在各地设立分（支）社，形成了两个旅行社系统。中国国际旅行社负责接待外国自费旅游者；华侨旅行社以后更名为中国旅行社，负责接待海外华侨，外籍华人，香港、澳门和台湾同胞。

1980 年，中国青年旅行社在北京成立，标志着中国的旅行社行业三足鼎立局面的形成。1984 年，为了加速我国旅游业的发展，国务院就我国旅行社的体制改革做出了两项决定：一是打破垄断，允许各旅行社之间展开竞争；二是旅行社由行政或事业单位改为企业。同年，国家旅游局决定将旅游外联权下放，允许更多的旅行社经营国际旅游业务，并授予它们业务经营所必需的签证通知权。

1985 年，国务院颁布了《旅行社管理暂行条例》，该条例首次将我国旅行社确定为企业性质，明确指出旅行社是“依法设立并具有法人资格，从事招徕、接待旅游者，组织旅游活动，实行独立核算的企业”。这两项举措对我国旅行社行业的发展起到了积极的推动作用，旅行社业务在全国范围内迅速发展起来。到 80 年代末期，全国共有各类旅行社 1 617 家，由此彻底打破了我国旅行社行业寡头垄断的局面。

1989 年，中国的旅游业自 1978 年以来第一次出现负增长，国际旅游入境人数比 1988 年减少 23%，旅游外汇收入下降 17%。面对这一严酷的现实，中国的旅行社经营者们开始对旅行社经营的风险性和旅行社经营效果的波动性有了初步的认识和体会。他们开始对前 10 年的经验教训进行认真的总结和分析，试图在困境中摸索出一条适合中国的旅行社行业发展的新路。

中国的旅行社经营者们在努力保持欧美地区客源市场份额的同时,开始把目光转向其他客源市场,大力发展前苏联地区、东南亚地区、我国台湾省等近距离客源市场,推出各种适销对路的产品并采取一系列有针对性的促销措施,使我国的旅游业在不到两年的时间里就恢复到1989年以前的水平。1991年,我国的国际旅游入境人数和旅游外汇收入均超过历史最高水平的1988年。在此基础上,我国旅行社行业进行了结构调整,淘汰了一批规模过小、经济效益差、服务水平低的旅行社,培养了一批骨干旅行社,使旅行社市场竞争秩序明显好转,企业接待规模有所提高,实现了在结构调整中的平稳发展。

与此同时,我国的旅行社大力发展国内旅游市场。各旅行社都下大力气对国内旅游市场进行调查和研究,分析国内旅游者的消费特点和对旅行社产品的需求状况,有的放矢地推出各种适应国内旅游者特点的产品,取得了良好的效果。另外,近年来我国政府开始允许中国公民出国探亲和旅游,使我国的旅行社行业得以开辟新的客源市场,成为旅行社行业发展过程中的一次重大突破。

为了适应我国旅行社行业发展的变化,国务院于1996年10月颁布了新的《旅行社管理条例》,对旅行社行业的管理办法进行了较大幅度的调整。国家旅游局也于1995年颁布了《旅行社质量保证金暂行规定》。随着我国加入世界贸易组织,旅行社的经营环境出现新的变化。为了适应新的国内外旅行社经营环境,国务院于2001年12月11日做出了《国务院关于修改〈旅行社管理条例〉的决定》,并于2002年1月1日将修订后的《旅行社管理条例》公布和实施。这些管理条例和规定的出台使我国旅行社行业的宏观管理更趋严谨和合理,为我国旅行社行业的进一步发展提供了有利条件,起到了积极的促进作用。

随着人民生活水平的迅速提高,近年来,国内旅游和出境旅游出现了大发展的势头,在“春节”、“五一”、“十一”期间,国内旅游和中国公民出境旅游呈现出“井喷”现象,大量旅游者集中出游,为旅行社的发展提供了千载难逢的大好机遇,旅行社数量大量增加。截至2005年年底,全国旅行社已达到16 846家,直接从业人员达24.89万人,已初步形成了一个具有不同规模,不同档次,不同服务对象,不同所有形式的多层次、多功能、适应性较强的旅行社网络体系。

### (三)中国三大旅行社简介

#### 1. 中国国际旅行社

##### (1) 中国国际旅行社总社概况

中国国际旅行社总社(China International Travel Service Head Office, CITS)成立于1954年,是目前国内规模最大、实力最强的旅行社企业集团。它荣列国家统计局公布的“中国企业500强”,是500强中唯一的旅游企业。国旅总社在海外10多个国家和地区设有14家分社,在全国122个城市拥有20多家控股子公司和122家国旅集团理事会成员社,总资产50亿元。“中国国旅(CITS)”已成为国内外享有盛誉的中国旅游业第一品牌。作为世界旅游组织(WTO)、亚洲及太平洋旅游协会(PATA)、国际航空运输协会(IATA)、美国旅游

代理商协会(ASTA)等国际旅游组织的成员,中国国际旅行社总社经营入境游、出境游及国内游业务。

### (2) 中国国际旅行社品牌

中国国际旅行社的标识图形为地球形状,上下左右呈经纬线状分布,象征着国旅事业遍布全球;球形上部的“中国国旅”四个汉字呈弧形分布;球形零度纬线上端分布着“CITS”四个英文字母,是中国国际旅行社英文名称的缩写;在球形零度纬线处,从左至右分布着三条弧形箭头,象征着中国国旅事业的腾飞。

## 2. 中国旅行社

### (1) 中国旅行社总社概况

中国旅行社始建于1949年11月,是新中国成立后建立的第一家旅行社。中国旅行社总社作为全国旅行社的龙头企业,经过五十多年的发展,已由一家以接待华侨、外籍华人、港澳同胞、台湾同胞为主的旅行社,发展成为入境游、出境游、国内游三业并举,每年接待数十万中外游客的国际旅行社。先后加入并成为中国旅行社协会、亚洲及太平洋旅游协会、美国旅游批发商协会、美国旅游代理商协会、国际航空运输协会等国际旅游组织的正式会员,与国际上数百家旅行社建立了紧密的合作关系,拥有良好的资信。

### (2) 中国旅行社品牌

中国旅行社标识由“China Travel Service”的首写字母“CTS”及“中旅”组成,“C”画成椭圆形,象征地球;“T”和“S”组成一只神似的鸿雁,寓意中旅是友好的使者。底色蓝色是大海与天空的颜色,象征着中旅庄重博大、前程高远。

## 3. 中国青年旅行社

### (1) 中国青年旅行社总社概况

中国青年旅行社总社(China Youth Travel Service Head Office, CYTS),成立于1980年6月,是共青团中央所属的大型旅游企业,也是我国三大骨干旅行社之一。1988年共青团在中国旅游行业率先成立了中青旅集团。1997年,又作为主发起人组建了中国旅游行业第一家以完整的旅游概念上市的公司——中青旅股份有限公司。时至今日,中青旅总社几经改革,体制已发生了很大变化。中青旅总社的职能已从以经营为主转变为以管理为主。部门设置有办公室、人事处、企管部、财务处、物业部、党办、工会、团委等。

### (2) 中青旅控股股份有限公司

中青旅控股股份有限公司,简称中青旅(China Cyts Tours Holding Co. Ltd, CYTS)。中青旅控股股份有限公司是我国旅行社行业首家A股上市公司,1997年11月26日在中国青年旅行社总社的基础上改制成立,同年12月3日在上海证券交易所上市,现有总股本2.67亿股。中青旅坚持“以资本运营为核心,以高科技为动力,构建以旅游为支柱的控股型现代企业”的发展战略,坚持“发展决定一切”的价值取向,坚持“细分市场,重塑业务流程,走专业化道路”的变革方向,旨在建立专业化的中国公民旅游综合服务机构,打造中国公民旅游第一品牌。

## 第二节 旅行社发展简况

### 一、旅行社的性质和特点

#### (一) 旅行社的性质

旅行社是为旅游者旅行提供服务的专门机构,其性质主要体现在以下几个方面。

##### 1. 旅行社是旅游产品的重要销售者

旅游产品是一个广泛的概念,它包括了食、住、行、游、购、娱等多方面的要素。旅游者在外出旅游时,都会涉及以上各要素的旅游服务,无论是购买机票,预订客房,或者是到其他国家和地区去作一次观光旅游,这些产品都是由相关的旅游生产者生产的,旅行社则是把它们设计组合起来,向旅游者进行销售。旅游产品的销售如果没有旅行社作为中介就会遇到障碍,所以,旅行社是旅游产品的重要销售者。

##### 2. 旅行社是连接旅游服务生产者与旅游服务消费者的桥梁

旅游者需要的各种服务分别由不同的旅游生产者提供,如饭店提供住房,餐馆提供餐饮,航空公司提供空中交通,旅游景点提供游览等。这些产品的一部分是直接销售给上门顾客的,但大部分是通过旅行社预售给尚未到达本地的旅游者的,旅行社充当了中介的作用,成为了连接旅游服务生产者与旅游者的桥梁。

##### 3. 旅行社是通过提供中介产品获得赢利的企业

根据我国 1996 年颁布的《旅行社管理条例》的规定:“旅行社是指以营利为目的,从事旅游业务的企业。”其中的旅游业务是指为旅游者代办出、入境签证手续,招徕、接待旅游者旅游以及为旅游者安排食宿等有偿服务的经营活动。旅行社作为独立的企业法人,应当自主经营、自负盈亏、自我约束和自我发展,独立地承担民事责任。要做到这一点,旅行社必须以营利为目的,在经营过程中,依法对自己经营成果的好坏承担经济责任,并根据盈亏状况享有相应的经济权利。如果不以营利为目的,那么旅行社就无法在激烈的市场竞争中生存与发展。

综上所述,旅行社的性质可归纳为:旅行社是旅游产品的重要销售者,是连接旅游服务生产者与旅游服务消费者的桥梁,是通过提供中介产品获得赢利的企业。

#### (二) 旅行社的特点

任何一种行业,由于其产品的特性、经营管理方式的不同,形成了各自不同的特点。了解和掌握旅行社的特点,对其经营管理工作以及旅行社发展至关重要。旅行社主要有以下几个特点。

旅游使智者更智,愚者更愚。

——托·富勒

### 1. 劳动的密集性

旅行社向旅游者出售的是旅游产品,旅游产品要通过人的管理、采购、销售和服务等,才能让旅游者进行消费,以满足旅游者的消费需求。旅行社也主要是靠提供各种服务来获取收入的,这些服务的提供要依靠大量的旅游经营者、服务者,所以,旅行社是一个劳动密集型企业。从另外一个角度来看,旅行社相比饭店来说,是一个资金投入较少的企业,特别是固定资产方面的投入比饭店要少得多,旅行社产品更多的是通过提供劳务来形成的,旅行社具有劳动密集型的特点。

### 2. 知识的广博性

旅行社工作是一项复杂的脑力劳动,要求从业人员有广博的知识和较高的素质,在对旅游者提供直接服务时,需要掌握丰富的地理、历史、文学、艺术、宗教、建筑等方面的知识,还要掌握外语,懂得旅游心理学、接待礼仪,了解各国旅游者的风俗习惯等;旅行社的管理者在对企业进行经营管理时,要掌握企业管理、旅游经济、财务管理、市场营销、国际金融等方面的知识。

### 3. 服务的直接性

旅游产品是旅游活动过程中所需服务的总和,与一般物质产品不同,旅游产品集中表现为旅游服务,旅行社是为旅游者提供服务的,其提供服务的过程恰恰是旅游者旅游消费的过程,即旅行社工作人员直接面对旅游者提供相关旅游服务,服务工作好坏的标志是能否为旅游者提供优质服务,使他们感到满意。因此,旅行社工作人员要十分重视对旅游者提供面对面的服务,要与旅游者建立起一种亲切融洽的关系,创造温馨愉快的气氛,给旅游者留下永久而美好的印象。

### 4. 工作的复杂性

现代旅游是距离长、中转多、日程紧、服务杂、对质量要求高的活动,要准确地、高质量地实现这样的活动,必然涉及食、住、行、游、购、娱等各个方面,内容十分复杂,需要进行细致的安排,以免引起客人的不满。此外,由于旅游者来自不同的国家和地区,他们在性别、年龄、种族、文化、职业、兴趣、社会地位、受教育程度以及经济实力等方面相差较大,而且性格各异,这就决定了他们在旅游需求方面的差别。以上两方面共同作用,使旅行社的工作呈现出极大的复杂性。

### 5. 联系的广泛性

旅行社的服务宗旨就是要满足旅游者旅游过程中的各种需要,因此就不可避免地要与旅游业各相关部门和其他相关部门发生业务联系。首先,它必然依靠海外各客源市场的旅游商销售其商品,以便在激烈的市场竞争中得到充分的客源。其次,旅行社还必须依靠本国众多的旅游服务供应者为其提供各种旅游服务,如交通部门、饭店、餐馆、旅游景点等,以便能获得需要的服务和优惠的价格。这使得旅行社与其他部门处于广泛的联系之中,呈现出联系的广泛性特点。



### 6. 市场的脆弱性

从需求方面说,旅游还不是多数人的生活必需品,其替代性较强,需求弹性也比较大。许多外部因素,如国际政治气候、经济的繁荣与萧条、物价与汇率、战争、自然灾害等,都可能使某个客源市场的出国旅游人数很快上升或下降,或者使大量旅游者从某个目的地转移到其他目的地去。在这样的情况下,作为旅游中间商的旅行社,不可避免地面临着市场的挑战,其营业额与经济效益等不可能保持长期的稳定,因此,旅行社呈现出市场的脆弱性特点。

我国大部分地区秋季天气晴朗,温度适宜,游客大多集中于这一季节,冬季寒冷多风,游客较少,这是由季节所形成的客观规律。在地区和地区之间,由于旅游资源、交通和接待设施及知名度等多种因素的影响,形成了游客的不平衡性。以上情况使旅行社的业务呈现出季节性和地区性的特点。

## 二、旅行社在旅游业中的地位和作用

旅行社与旅游交通和旅游饭店共同构成旅游业的三大支柱。旅行社在旅游业三大支柱中处于中枢地位,它是把旅游服务供应部门与其他相关部门联系在一起的纽带。旅行社通过其自身的经济活动带动着旅游业其他部门的发展,所起的作用 is 任何其他旅游服务供应部门和企业所无法替代的。

### (一) 旅行社的地位

旅行社在旅游业中所处的地位非常独特,它联系着旅游需求的主体旅游者和各种旅游服务供给部门及其他相关部门和行业,是旅游业的中枢。在中国,人们形象地将旅行社称为旅游业的“龙头”。

旅行社在旅游业中的重要地位主要反映在以下两个方面。

#### 1. 旅行社是聚集旅游服务供应部门的中心

旅游者进行旅游活动,需要各种旅游服务,如交通、住宿、餐饮、景点游览、娱乐、购物等。这些服务项目分别由不同的旅游服务供应部门或企业提供。这些部门和企业分别属于不同的行业,相互之间的联系比较松散。旅行社通过其自身的经营活动,从不同的旅游服务供应部门或企业采购各种旅游服务产品,把这些部门和企业聚集到以旅行社为中心的旅游服务系统中,有利于更好地为旅游者服务。

#### 2. 旅游活动是一种人的地理位置的移动

旅游者要从旅游客源地到旅游目的地去,即通过“人流”才能达到旅游目的。由于旅游者所在的旅游客源地和他们所要前往的旅游目的地之间相隔一定的距离,所以绝大多数旅游者在选购旅游产品之前对于旅游目的地的各种旅游服务供应部门和企业所知甚少,甚至完全不了解。同样,旅游目的地的许多旅游服务供应部门和企业也难以直接向旅游者推销其服务产品。因此,在旅游者和目的地旅游服务供应部门和企业之间需要一个中介机构,将二者连接到一起,使旅游活动得以较好地实现。于是旅行社便充当了这一角色。一方面,旅

旅行社通过旅游咨询向旅游者介绍旅游目的地的各种旅游服务供应部门或企业,使旅游者对它们有所了解并产生购买其服务产品的欲望;另一方面,旅行社通过在旅游客源市场上的销售活动,把旅游者组织成旅游团体或散客送往旅游目的地。旅行社成为连接旅游者与旅游服务供应部门或企业之间的一条纽带。

## (二) 旅行社的作用

旅行社在旅游业中所起的作用十分重要,也十分明显。旅行社为旅游服务供应部门提供一条重要的销售渠道,有利于各种旅游服务产品的销售,也为旅游服务部门和企业带来可观的营业收入。同时,旅行社向旅游者提供各种旅游服务产品,帮助旅游者实现旅游的愿望,并设法降低旅游者的旅行费用,使更多的人能够参加旅游活动。此外,旅行社对于促进旅游目的地的经济发展,增进旅游客源地与旅游目的地人们之间的了解,推动各国和各地区的文化交流起到了不可低估的作用。

### 1. 是旅游的桥梁和纽带

一方面,旅行社将原来相对松散而数量众多的各旅游服务供应部门紧密联结起来,成为各旅游供应部门间的桥梁和纽带;另一方面,旅行社还将分散的、数量众多的旅游者组织为一个旅游团队,成为旅游消费者间的桥梁和纽带;更为重要的是,旅行社还是旅游消费者和各旅游服务供应部门之间的桥梁和纽带,在自发的旅游供给和旅游需求之间建立起制度化的交易媒介,在沟通旅游供给和旅游需求方面起着重要的作用。

### 2. 有利于旅游服务产品的销售

旅行社的重要作用在于它作为旅游业的重要销售渠道,通过向旅游者销售各种旅游服务产品,来帮助其他旅游服务供应部门或企业解决产品销售方面的困难。

例如,航空公司在旅游淡季里,经常因为难以找到足够数量的旅游者乘坐其定期航班而蒙受经济损失;但在旅游旺季里,又往往因为旅游者人数过多,无法满足全体旅游者乘飞机旅行的需求而丧失增加收入的机会。旅游者分布极广,如果航空公司打算向每一位旅游者推销飞机票,就必须在许多地方建立大量的售票站,这种做法在经济上非常不合算,会大量增加航空公司的经营成本,减少其经营利润。如果航空公司为了降低经营成本而只在少数几个大城市里设立为数不多的售票站,往往会使销售量大幅度下降,进而影响其经营收入。而旅行社恰好能够帮助航空公司解决这个难题。

首先,旅行社因为同旅游者的接触较多,一般拥有比较广泛的销售网络,能够为航空公司代售飞机票。其次,旅行社组织团体旅游,需要购买大量飞机票,是航空公司的重要客户;旅行社还能组织淡季旅游,部分地解决旅游淡季航空公司旅客不足的困难。再次,旅行社所组织的旅游活动多经过事先的周密计划,机票的预订期一般较长,使航空公司能够根据旅行社的预订提前对航班和机位进行适当的安排和调整,必要时可临时增加航班或包机,以尽量避免在旅游旺季里发生因旅游者人数过多而无法让全体旅游者乘飞机旅行。最后,旅行社为航空公司提供大量客源,有力地保障了航空公司的营业收入,成为航空公司的重要经济收入来源。

除了航空公司外,旅行社还充当铁路、长途汽车、水上运输等其他交通部门及饭店、餐馆、游览景点、娱乐场所、商店等旅游服务供应部门和企业的销售渠道,代它们销售大量旅游服务产品,从而使它们增加了客源,减少了销售成本。事实上,许多旅游服务供应部门和企业都把旅行社看作它们最主要的销售渠道和收入来源,积极加强同旅行社的联系与合作。

### 3. 帮助旅游者实现旅游消费愿望

这一作用表现在以下三个方面。

#### (1) 保证旅游活动顺利进行

作为个体的旅游者,要分别从不同的旅游服务供应部门或企业那里购买整个旅行过程中所需的每一项单项旅游服务,是一件十分辛苦且风险很大的事。对于那些初次前往旅游目的地的旅游者来说,困难就更大了。如果在整个旅游过程中,旅游者不得不为每一件事操心,那么不仅会耗费大量时间,而且还会影响旅游者在旅游活动中的兴致。旅行社恰恰能够帮助旅游者克服旅游过程中遇到的各种困难。作为经营旅游业务的专门性企业,旅行社把旅游过程中所需要的多种服务集中起来,一次性地销售给旅游者,从而极大地方便了旅游者,为他们节省了大量时间。另外,旅行社通过向旅游者预售旅游服务产品,可以使旅游者放心旅行,为旅游活动的顺利进行提供可靠保证。

#### (2) 减轻旅游者的经济负担

旅游者作为个人很难以批量购买的方式从旅游服务供应部门或企业获得旅游产品的优惠价格,所以他们常常要为旅游活动付出较高的费用。而旅行社在这方面却拥有得天独厚的优势。旅行社可以把不同旅游者的分散购买量集中起来,形成较大的采购量,以强有力的谈判地位同各个旅游服务供应部门或企业讨价还价,争取最优惠的价格。旅行社将获得的一部分优惠折扣作为收入留在旅行社,而将大部分优惠折扣以降低旅游产品价格的形式转让给旅游者,从而使旅游者的旅游费用支出减少,减轻旅游者的经济负担,促使更多的旅游者参加旅行社组织的旅游活动。

#### (3) 提高旅游服务质量

旅行社长期从事旅游业务,善于组织各种旅游活动,了解旅游供需双方的实际情况和特点,能够妥善地安排旅游线路和活动日程,选择适当的旅游服务产品。同时,为了在市场上击败竞争对手,保持和扩大市场份额,旅行社通过不断努力,提高旅游服务的质量,丰富旅游产品的品种,让旅游者感到更加方便、舒适和安全,享受到更好的服务。

### 4. 促进旅游目的地经济的发展

旅行社作为以营利为目的、以旅游业务为主要经营业务的企业,旅行社除了以招徕和接待旅游者并为他们提供生活服务和接待服务为手段获得自身的经济收益外,还带动旅游业的其他部门、企业及各相关行业的发展。尽管旅行社所创造的价值在整个旅游目的地经济中所占的比重并不大,但是旅行社为促进旅游目的地经济发展所起的作用却是不容忽视的。旅行社对旅游目的地经济发展的贡献主要表现在以下几个方面。

### (1) 增加经济收入和外汇收入

旅行社从国内和国外招徕旅游者前往旅游目的地观光游览或度假。这些旅游者在旅行过程中需要乘坐飞机、火车、汽车、轮船等交通工具。抵达目的地后,他们还要在当地饭店住宿,在当地餐馆用餐,参观游览当地的名胜古迹,在当地商店购买旅游纪念品等商品。这些活动为旅游目的地的旅游服务供应部门和企业带来可观的经济收入。

另外,国际旅游者还为旅游目的地带来了大量外汇收入。在创汇过程中,旅行社特别是那些直接从海外招徕游客的大型跨国旅行社往往扮演着极其重要的角色。发达国家和发展中国家对此具有同样的认识,但发展中国家在经济发展过程中更倾向于将旅行社视为为经济发展积累外汇的重要部门,并在政策上予以倾斜和支持。

### (2) 增加就业机会

旅行社的经营活动还能够给旅游目的地增加许多就业机会。首先,由于旅游活动的所有环节几乎都离不开人员服务,所以包括旅行社在内的旅游业一直被认为是劳动密集型行业。旅行社在其招徕和接待旅游者的过程中需要导游人员、旅游咨询人员、销售人员以及各类管理人员,为当地提供了不少就业机会。其次,各种旅游服务供应部门和企业接待旅行社招徕和介绍的旅游者,也需要雇用大量人员,又为当地提供了许多就业机会。最后,旅游者的到来,不仅将消费旅游服务供应部门和企业提供的服务产品,而且能够消费许多相关行业的产品和服务。这些相关行业为了向旅游者提供产品和服务,也需要雇用许多人员,从而为当地提供更多的就业机会,人们常将此称为“引发就业”。

### (3) 增加政府税收

旅行社在扩大旅游目的地政府税源、增加政府税收方面起着显著的作用。旅行社的经营活动提供的税源包括:①旅行社缴纳的营业税、所得税等。②政府对各种旅游服务供应部门和企业因旅游者的消费而增加的营业收入和经营利润部分征收的营业税、所得税等。③当地相关行业因向旅游者提供产品和服务而扩大业务量、增加营业收入,政府也可以从中得到更多的税收。④国际旅游者前往旅游目的地时需向当地政府缴纳的入境签证费、商品海关税、机场税等。

### (4) 平衡地区经济发展

旅行社的经营活动有利于平衡地区经济发展,成为旅游目的地新的经济增长点。在许多经济不发达地区,发展旅游业是摆脱贫困、发展经济的一条捷径。例如,我国西部的一些贫困地区,由于资金、技术、自然资源、地理位置等条件的限制,难以通过发展工业或种植业迅速发展起来,而这些地区往往拥有许多得天独厚的自然景观和人文旅游资源。旅行社通过促销活动,将大量国内外旅游者吸引到这些地区旅游、度假,使这些旅游资源得到充分开发和利用,为当地经济增长提供了大量资金,从而促进了当地经济的发展,使其有可能在一定的时期内在经济和居民生活水平上接近或赶上经济发达地区。

### 5. 增进旅游客源地与旅游目的地人们之间的了解

旅行社组织本国或本地区旅游者外出旅游或招徕和接待其他国家或地区旅游者到本国

或本地区旅游,都能够起到增进旅游客源地与旅游目的地人们之间相互了解的作用。旅游者来自不同国家或地区,都有各自不同的风俗习惯、宗教信仰和生活方式,相互之间的了解并不充分。另外,旅游目的地的居民通过与外来旅游者的直接交往,也能够加深对其他国家或地区情况的了解。从这个意义上说,旅行社组织的旅游活动有助于增进人们相互之间的了解和交往,促进不同国家或地区人们之间的友谊。

#### 6. 推动各国和各地区之间的科学文化交流

旅行社在经营旅游业务的过程中,还起到推动各国和各地区科学文化交流的作用。旅行社招徕或接待的旅游者来自不同国家或地区,他们在本国或本地区从事不同的职业,具有不同行业或专业的知识和经验,其中不乏在某个领域造诣颇深的人士。这些人以旅游者的身份来到旅游目的地,一方面游览观光或度假休闲,另一方面也会与同行业人士进行学术交流和探讨。他们的这种做法在客观上起到传播和交流科学技术与文化知识的作用。另外,不少旅行社招徕和接待各种专业旅游团体,组织这种专业旅游活动,对各国或各地区科学技术和文化交流起到促进作用。

总之,旅行社作为旅游业的“龙头”,对当地旅游业的发展起着重要的推动作用,对于促进当地的经济发展和旅游目的地居民与游客之间的交往也发挥着不可估量的作用。

## 第三节 旅行社的业务范围

旅行社在类别、业务规模和目标市场等方面的不同,决定了旅行社业务的差异。

### 一、旅行社的分类

随着旅游业的发展,旅行社遍布世界各地。由于不同国家和地区的历史、文化、传统、社会制度和经济发展不同,导致了旅行社经营范围、产品种类、企业规模等方面的差异,形成了不同的旅行社类型。

#### (一) 欧美旅行社的类型

在欧美地区,人们按照业务范围将旅行社划分为旅游经营商、旅游批发商和旅游零售商三类,通常称为“三分法”。

##### 1. 旅游批发商

旅游批发商是指以从事组织和批发包价旅游产品为其业务的旅行社。它们与饭店、交通运输部门、旅游景点以及包价旅游所涉及的其他部门签订购买协议,根据游客的不同需求设计出各具特色的包价旅游产品,再通过旅游零售商在旅游市场上销售。旅游批发商不从

旅游可以让心灵有美好的释放,是精神的粮食,可以为你补充精神上的能量。

——佚名

事旅游产品的零售业务。

## 2. 旅游经营商

旅游经营商是指既从事旅游产品的批发又同时兼营其零售业务的旅行社。它们一方面同饭店、交通部门、旅游景点和其他相关部门签订购买协议(有些旅游经营商拥有自己的车队、饭店和其他旅游设施),根据游客需求设计包价旅游产品,另一方面又通过其零售机构向消费者进行销售。

## 3. 旅游零售商

旅游零售商又称零售代理商,它是以代销旅游批发商或旅游经营商的包价旅游产品和代其顾客向旅游服务供应部门如饭店、交通运输部门预订服务项目为其主要业务的旅行社。旅游零售商免费为顾客对旅游目的地、行程、交通工具、住宿和观光等信息提供咨询。

另外一种划分法是将旅行社分为批发旅游经营商和旅游零售商两类,忽略了旅游经营商和旅游批发商之间的差别,这种分类方法通常称为“二分法”。

根据查尔斯·J.麦特尔卡所著的《旅游词典》,批发旅游经营商、旅游经营商和旅游批发商是同一个概念,它们之间可以互换使用。“几乎在所有情况下,旅游批发商经营的公司同时也经营自己设计或组装的旅游产品。批发商专门安排包价,即与饭店、地面交通公司、旅游景点和其他部门签订合同,并将这些内容组装成包价旅游。批发商的利润来自佣金和在各组成部分净成本基础上的加价。包价旅游通过旅行代理商和航空公司进行营销,批发商付给旅行代理商佣金。”而“旅游零售商即零售旅行代理商,他们是向公众销售产品和服务的代理商”。旅游零售商的主体是旅行代理商,即“获得授权向公众销售旅游、游船舱位、交通服务、饭店住宿、餐饮、接送服务、观光和其所有与旅行有关要素的个人、商社或公司”。

三分法强调旅游经营商和旅游批发商之间的差异:①批发商一般不从事零售,而旅游经营商则经常通过其零售机构从事零售。②批发商通常通过购买并组合现成的服务形成新的包价,而经营商通常设计新产品并提供自己的服务。③批发商一般不从事实地接待业务,而经营商则相反。

在欧美地区,旅游经营商和旅游批发商一般不面向公众直接销售他们设计或组装的旅游产品。直接面对旅游者并向旅游者销售旅游产品的是为数众多的旅游零售商,他们可以代其顾客直接向饭店和航空公司等旅游服务供应商预订零散服务项目,也可以代理旅游批发商或旅游经营商的包价旅游产品,但无论是哪种情况,旅游零售商的收入都来自销售佣金。

旅游零售商销售佣金的标准不尽相同,但一般来说,销售轮船舱位的佣金为7%~7.5%,航空服务为9%,包价旅游为10%,若零售商销售额可观,可另设2.5%的奖励佣金。此外,旅游零售商还可以获得其他形式的奖励。事实上,产品畅销程度和销售佣金的高低已经成为旅游零售商选择合作伙伴的重要标准。

在欧美国家,旅游零售商,特别是旅行代理商分布极为广泛,他们直接面对广大旅游者,对旅游者的旅游决策影响极大。1991年,全美旅行代理商总销售额达859亿美元。调查结果显示,45%的旅游者旅行前没有明确的旅行目的地,36%的人只是大概了解自己想去的地

方,但仍然需要指导,19%的人则完全依靠旅行代理商推荐目的地,甚至40%的商务旅游者也需要旅行代理商的建议。调查结论认为,旅行代理商已成为强大的旅游销售大军,并将不断扩大对旅游者的影响,甚至左右世界旅游市场份额的划分。

### (二) 日本旅行社的类型

日本《旅行业法》将日本的旅行社划分为以下三类。

#### 1. 一般旅行业

一般旅行业可从事国际旅游、国内旅游和出国旅行三种业务,主要开展对外旅行业务。

#### 2. 国内旅行业

国内旅行业可从事国内旅行(包括部分接待外国人到日本国内旅行)业务。

#### 3. 旅行业代理店

依照注册登记所批准的业务范围,旅行业代理店可作为一般旅行业的代理店,从事其相同的业务;也可作为国内旅行业的代理店,从事与其相同的业务。

### (三) 我国旅行社的分类

我国对旅行社的分类大体经历了两个阶段。1985年至1996年期间,我国的旅行社被划分为三类,即一类旅行社、二类旅行社和三类旅行社。1996年10月,国务院发布了《旅行社管理条例》取消了原有的一类、二类、三类的划分,并规定我国的旅行社分为国际旅行社和国内旅行社两大类,使旅行社之间的经济关系得以进一步理顺,旅行社的服务质量和经营规模也得以不断提高、扩大。

#### 1. 国际旅行社

国际旅行社是指经营入境旅游业务、出境旅游业务和国内旅游业务的旅行社。其经营范围包括:①招徕外国旅游者来中国,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。②招徕我国旅游者在国内旅游,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。③经国家旅游局批准,招徕、组织中华人民共和国境内居民到外国和我国香港、澳门、台湾地区旅游,为其安排领队及委托接待服务。④经国家旅游局批准,招徕、组织中华人民共和国境内居民到规定的与我国接壤国家的边境地区旅游,为其安排领队及委托接待服务。⑤经批准,接受旅游者委托,为旅游者代办入境、出境及签证手续。⑥为旅游者代购、代订国内外交通客票,提供行李服务。⑦其他经国家旅游局批准的旅游业务。

#### 2. 国内旅行社

国内旅行社的经营经营范围包括:①招徕我国旅游者在国内旅游,为其安排交通、游览、住宿、饮食、购物、娱乐及提供导游等相关服务。②为我国旅游者代购、代订国内交通客票,提供行李服务。③其他经国家旅游局批准的与国内旅游有关的业务。

## 二、旅行社的业务种类

旅行社的业务主要分为自行提供有关旅游的业务和代办给付提供人所提供的旅游服务

的业务。旅行社从事不同的经营活动,与旅游者之间形成了不同的法律关系。以下即根据旅行社从事业务的不同性质而分别予以讨论。

### 1. 自行提供有关旅游服务的业务

#### (1) 提供包办旅行(package-tour)

旅行社自行设计旅程,安排有关的食宿、交通、游览、导游等项目,提供将旅游活动过程中所需的所有不同的服务组合在一起的综合服务,从而满足了旅游者的整体需要。在这里旅行社被称为旅游组织者或包价旅游给付提供人。例如“新马泰9日游”、“坝上草原三日游”,即属此类。旅游者只要支付了一定的价金,即可随行,无须劳神。旅游者支付的价金也为一揽子的综合性质,他们并不知道或不必要知道其中各个旅游项目的具体价格。而旅游组织者对于各个旅游项目的给付,并不一定亲自履行,通常是委托航空公司、铁路、旅游目的地的旅行社、宾馆、餐厅、旅游汽车公司等提供相应的运送、接待、住宿、餐饮服务。而后者被称为给付提供人。

实践中有的旅行社还提供自助游和半自助游的旅游产品。前者是指旅行社除了安排个别的服务如往返机票外,其他的如旅行计划、食宿、餐饮一律由旅游者自理。半自助游指由旅行社提供部分旅游者要求的服务,但是提供的内容远不及包价旅游全面,例如,只提供往返客票,接送、住宿服务,而其他旅行计划等由旅游者自由进行,或者在旅游期间只负责部分时间的安排,其他时间由旅游者自由活动。

根据《布鲁塞尔旅行契约国际公约》(以下简称《公约》)的规定,包办旅行的给付应该包含两种以上的给付,而这种给付应属于主要给付。至于旅游合同里的哪些给付是主要的,哪些给付是次要的,应该根据交易习惯结合具体旅行的目的和特色进行判断。例如,潜水之旅提供的潜水课程,考虑到当事人进行旅游的目的,应该算是主要给付,但是其中提供的从机场到住宿地的接送服务,则不能认为是主要给付。此外,是否安排旅行计划也是一个十分重要的参考因素。

#### (2) 提供部分的旅行给付

根据他人的计划或要求而提供部分的旅游服务。例如,如果旅行社有旅行车,可以提供接送服务,自己拥有宾馆餐厅,可以提供住宿、餐饮服务,但是实际上旅行社很少自己拥有宾馆餐厅。最为常见的是旅游目的地的旅行社根据客源地的旅游组织者的要求提供的地接服务,也就是根据该旅游组织者的计划,安排旅游者当地的游览、住宿、交通、餐饮等事项。当旅行社亲自履行旅游服务项目的个别给付时,相对于旅游组织者来讲,它处于给付提供人的地位。

#### (3) 提供有关的资讯

由于旅行具有异地性,不论是国内旅游还是国际旅行,涉及目的地的许多繁杂的事项,诸如当地的法律法规、安全卫生、风土人情,地理气候状况,一般的旅游者不可能对此均有了了解。所以旅行社的业务之一,是提供各种有关的资讯,如关于护照、签证的规定,历史人文资料的介绍,宾馆、航空公司、旅行社、旅游景点的选择,行程的安排等。



## 2. 代办业务

### (1) 代客订位

旅行社承接旅游者委托,提供与旅游有关的各种委托代办业务,即代购各种交通票、代订饭店,代办签证、行李托运、接送服务等,有的旅行社还代旅游者预定包办旅游。这时,旅行社仅仅提供代办服务,处于旅游者的代办人地位。

### (2) 代售客票

旅行社还有可能为有关的旅游服务的业者提供代办的服务,如为航空公司销售机票,为铁路公司销售火车票,代理销售房间等。这时,如果再作为旅游者的代理人,即有可能发生双方代理的问题。

## 三、我国旅行社的组织机构及业务

旅行社的组织机构不仅体现了旅行社员工在工作中的相互关系,而且还反映了企业不同层次、不同部门、不同岗位的职责与权力,同时也为各部门、各环节之间的沟通与协作提供了框架。

### (一) 我国旅行社的组织机构

目前,我国大部分旅行社是以内部生产过程为导向进行业务部门划分与设立的,其业务经营部门主要包括外联、计调、接待和综合业务部门等,并在此基础上根据职能和自身的规模等因素设置办公室、财务和人事培训等部门,如图 1-1 所示。

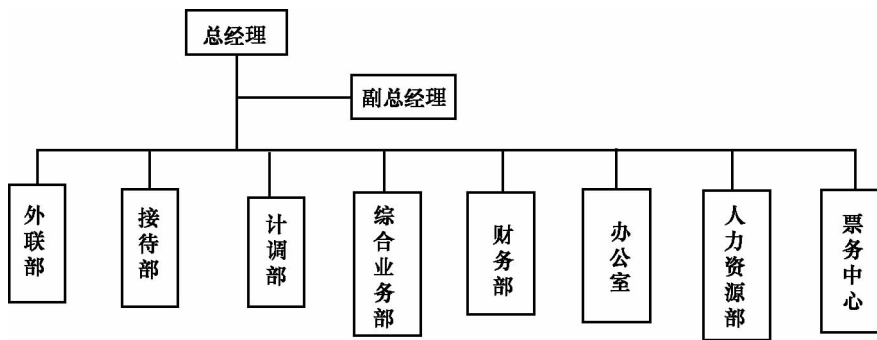


图 1-1 我国旅行社的组织机构

这种按照职能划分部门的组织结构模式具有许多优点。第一,部门之间分工明确。在这种组织机构里,每个部门都有明确的业务和工作,每位员工都对他所承担的任务有明确的了解。由于分工明确,部门内部和部门之间相互推诿扯皮的现象减少了,有利于提高工作效率。第二,组织结构稳定。按照职能划分的组织机构具有高度的稳定性,不同部门之间的人员流动较少,有利于员工长期钻研某项业务,从而使他们能够成为该项业务的专家。第三,符合专业化协作原则。在按照职能划分的组织机构里,每一个部门和岗位都配备具有该部门或岗位所需专业知识和专业特长的员工,能够充分发挥这些专业人员的知识和才能,有效

地使用旅行社所拥有的各种人力资源。第四,有利于提高管理者的权威。在按照职能划分的组织机构里,实行上下级单线领导的管理方式,旅行社的经营决策权和管理决策权高度集中于旅行社的最高管理层。他们对旅行社经营的最终结果全权负责,责任非常明确,有利于提高管理者的权威,保证旅行社制定的各种经营和管理决策得到充分的贯彻执行。第五,有利于提高工作效率。按照职能划分部门,把复杂的旅行社业务分解成简单的重复性工作,从而使每位员工都能够在较短的时间里成为所在岗位上的专家。由于对本岗位的业务熟悉,员工们在实际工作中能够最大限度地减少犯错误的几率,从而提高了工作效率。

目前旅行社的组织机构按职能设计方式形成实业界所谓的“外联买菜、计调做菜、接待吃菜,总经理洗碗筷”的格局,当然也存在一些弊端,主要表现在:第一,削弱旅行社实现整体目标的能力。不同职能部门的员工长期在某个部门工作,习惯了自己的行为模式,易于产生偏见。他们往往乐于从本位出发考虑问题,难以明了旅行社整体的任务,不知其本身工作与整体任务之间的关系,因而容易形成本位主义,影响旅行社整体目标的实现。第二,增加各个职能部门之间协作的困难。在按照职能划分部门的组织机构里,容易造成各部门的经理从本部门的利益出发,认为只有其本部门职能,才是最重要的职能,把自己所在部门的利益看得至高无上,以牺牲其他部门的利益,甚至于牺牲整个企业的利益,来获取本部门的利益,使各业务部门利益分配不均,导致旅行社内部冲突增加,难以协调。第三,组织机构缺乏弹性。按照职能划分部门的组织机构不够灵活,难以及时调整其部门结构以适应瞬息万变的市场,因而,只能使其成员将自身的工作做得较前略佳,而不能激发其成员接受新观念和新的工作方式。

旅行社在组织机构设计中,为了保证工作效率和减少协调困难,一般应遵循“宁简毋繁”的原则,尽量避免人为地复杂化。

旅行社作为中介机构,大都以低于市场的价格向饭店、旅游交通部门和游览景点等批量购买旅游者在旅行过程中所需的各种服务要素,并经过自己的组合加工形成完整的旅游产品,直接面对旅游者进行销售。在许多情况下,由一个人扮演“采购者”、“组装者”和“销售者”三种角色是可能的,换言之,在旅行社工作中,一个人或一个部门负责外联、计调和接待等旅行社产品生产的全过程是可能的。实际上,这种情况已大量存在于目前旅行社的工作中。

此外,旅行社工作的繁杂性和联系的广泛性,使得旅行社始终处于与其他部门错综复杂的关系之中,为保证合作关系的稳定与巩固,旅行社采取专人协调的做法具有更大的优势。

通过以上分析我们不难看出,目前我国大部分旅行社将业务部门按职能划分设立的方法基本上不适合旅行社业务的特点,进行组织的再设计已成为必然。根据组织设计的基本原理和已经出现的趋势,按地区分部,将全部业务职能集中在每一个地区部门,无疑是现代市场经济形势下旅行社组织设计的一条新的出路。按地区进行部门划分的旅行社组织机构如图 1-2 所示。