

# 旅行社能否再建“护城河”

◎ 记者 王珏



近半夜12点，湖山却一点睡意没有。零点抢票，已经成为他工作的重要内容之一。身边8个手机一字排开，他喊上媳妇帮着一起盯着时间，终于秒数跳成零，他俩飞快按下按钮，然后经过一段时间的等待，湖山重重地叹了一口气：德寿宫还是没有抢到票。这意味着想去德寿宫的那批客人要及时地调整行程。

湖山对于这样的情况是早有准备的，不仅仅是德寿宫，像杭州科技馆、文澜阁等都是一票难求。“现在做旅行社太难了。”他感慨。

这种难不仅仅是在公共资源的获取上，还有人才的缺失和行业的内卷。“都说今年暑假旅游迎来了井喷，但其实这个井喷是与疫情期间的萎缩相对的。”

湖山所在的浙江省中国旅行社集团有限公司在疫情前有600多名员工，现在只剩100多人，其中导游、领队只有50多人。

“太难了”，他再次感慨。

## >>>困境一

### “消失的导游”去哪了？

“在疫情前，外文导游一般800块钱一天，现在差不多要1000到1500一天。即使是普通的中文导游，好一点的之前是500块钱一天，现在也要800到1000一天。”湖山说，“导游少了，价格就贵了，这两年导游转行的太多。”

这种转行，不仅导致旅行社导游人才的缺失，也导致了旅行社供应链的不完整。“很多旅游线路缺少合适的地接，也会让旅行社的产品难以推进。”

据了解，疫情期间很多导游转战保险、外贸、房地产、自媒体等行业，这种转行大多是不可逆的。

小北之前就是一名外文导游。在疫情持续了一年的时候，他便开始转行做外贸。“外文导游转行相对比较容易，毕竟语言也是一技之长。”他说，“这两年做

外贸收入也比较稳定，没有必要再做回导游。”

一个网名叫“yoyo”的旅游自媒体人，也是从导游转做自媒体的。“疫情刚开始的时候也挺迷茫，后来做了一些推荐旅游景点的短视频，也慢慢积累了一些粉丝。现在，自己策划一些定制类产品，也可以实现流量变现。”

针对导游人才流失的问题，浙江旅游职业学院徐辉教授说：“这和原来旅行社的导游人事机制是有关系的。因为旅游有淡旺季，大多数旅行社不愿意培养人才，他们更喜欢按照产品多寡雇佣导游。这种不稳定性是导致导游人才大量流失的原因。疫情期间旅游市场的萎靡，只是加速了这种流失。”

## >>>困境二

### 旅行社之间的内卷

疫情的三年，对于旅行社来说，是煎熬的三年。湖山在这三年中坚持下来了。

他原本在入境游团队，为了维持运营，他们团队开始挖掘杭州本地的旅游资源。“寻城宋韵”，是他们这几年打磨的一个产品。他们一直坚信疫情过去之后，旅行社的市场会变好，只是目前看来，情况并不乐观。

“现在旅行社的内卷太严重。”湖山说，“我们花了很大的时间与精力打造的产品，也许其他的团队只要半天就可以复制。”

据了解，“寻城宋韵”这个产品，是通过文史专家的挖掘与带队，将研学与旅游合为一体的文旅体验式产品。其实，目前市场上很多旅行社都有相似的产品。“产品相似了，那么竞争的便是价格。”湖山很无奈。

章艳也是一位资深的旅行社从业人员，她对于目前旅游产品同质化这一现象，有一些自己的看法。“旅行社需要多元化发展，毕竟随着信息化的发展，大多



数的产品价格是透明的，那么它就需要更多文旅融合的内容为其赋能。”她说：“要把产品做到人无我有，人有我精。把旅游产品活动化，把资源产品化，把抽象文化具象化，把私域流量活态化。”

对于旅行社之间的内卷，徐教授说：“服务是竞争力的重要体现形式之一。这个服务不仅仅是单一的需求的满足，它是一个综合的体系。”他解释说，包括预判客人的需求，面对面服务的心理解读，声音情绪的传递等。“最近出圈的一些网红文旅视频，都是从服务去圈粉的。”

## >>>困境三

### 其他行业对市场的瓜分

其实旅行社的内卷，只是市场竞争的一小部分。还有很多的竞争来自于其它行业对于文旅市场的瓜分。

之前，冲上热搜的新东方进军文旅行业，以及各电商平台涉足文旅市场，都是市场的风向。在这个风向下，我们可以看到的是，各种流量在文旅市场中实现变现。

“宁波”是南山书院的主理人，前些年一直致力于做国学讲坛，这几年也开始组织各种研学活动。这些研学活动大多结合各地的文化特色，例如“河南安阳殷墟——商代文明大观研学”“诸佛世界——敦煌洞窟与壁画主题研学”“晋北研学”等。“宁波”说：“读万卷书，行万里路，本来就是相辅相成的。这两年这类学员也越来越多，可以和大家一起到处走走看看，也是很好的一种方式。”

文旅自媒体人“yoyo”说：“我打造的是本地人的生活旅游，城市地道的生活体验，其实就是以前地接的活，不需要通过旅行社，成本自然就会降低。”

就像湖山所说的：“目前旅行社没有护城河，是最大的困境。好像只要有流量，谁都可以来做这个工作。”

## >>>解决

### 如何重建护城河？

虽然对于前景有一些迷茫，湖山还是想坚守在旅行社的阵地上，“我有几十年的实践经验，遇到事情处理起来肯定会更加的全面。”他相信，时间会沉淀下价值。

徐艳一直走在向外探索的道路上，多元化的发展是她看见的旅行社发展的一个方向。“时代在变，市场的需求也在变，在这样的形势下，旅行社要主动的拥抱变革。学会跨界，吸收各个行业的营养，用好互联网思维，成为新型的旅行社。”这几年，她尝试私域流量的运营，将活动与旅游相结合，社交文化与网红打卡相结合，取得了一定的效果。“信息时代，流量是消费的基础，旅行社要用好网络平台，形成自己的私域流量。”

“其实，人才是最核心的资源。旅行社的护城河，要从人才的培养开始做起。”徐辉教授有近20年的旅行社工作经验，从一名入境游运营者转型成旅游院校教师，他说：“在市场的冲击下，近几年旅行社的发展走入一个恶性循环。市场越萎缩，越不愿意投入成本，越急功近利。”

徐辉教授回忆：在10多年前，旅行社更加重视人才的培养，为了培养一个好的入境导游，愿意投入高昂的成本让语种导游赴客源国实地学习与实践。当然，这与当时旅行社市场向好是休戚相关的。现在，旅游市场需求发生变化，对于文旅人才的要求和培养也要发生相应的变化。一方面，可以结合不同专业的人才丰富团队技能，赋予文旅创新的内容。另一方面，通过资深导游的帮带，夯实导游的基本素养。

至于如何留住人才，他说：“只要集体的品牌效益大于个人效益，自然会产生企业凝聚力。”

其实，重构旅行社的护城河是一个综合性的问题。旅行社与个人最大的区别在于，旅行社是团队作战。“团队作战，在面对市场内卷的情况下，可以快速迭代。旅行社的产品不仅仅是靠导游去呈现的，更要用集体平台的优势，建好专家库，对接好文旅资源，实现品牌赋能。”

还有就是团队服务价值的体现。很多时候客人知道机+酒的价格，但是他愿意付更多的钱买你的产品，买的就是服务。这就需要发挥好团队服务的优势。”

尽管，说到目前的旅行社市场，大家都有些唏嘘，但在这些建议的背后都是对于这个行业的殷切希望。或许，一个行业面临整体性困境的时候，也是迎接机遇的时候。