

● 聚焦助企纾困 推动高质量发展

# 广之旅：另辟蹊径破解生存难题

全国特级导游刘国杨：

## “我们‘值得’被看见！”



受访者供图

□ 本报记者 张宇

“一代人有一代人的使命，我们这一代的使命就是推动文旅融合，寻找、践行导游职业的核心价值。”今年5月，陕西西安90后导游刘国杨与来自全国各地的15位同行一起被评选为全国特级导游。

金牌导游、视频博主、全国特级导游、讲博物馆、讲诗词、讲文物……刘国杨的每一步探索都紧跟市场，紧跟时代。“我想用我的经历告诉年轻的导游们，坚定内心，脚踏实地，做好文化传播的使者，终会迎来熠熠星光。”

### 探寻 用知识赢得尊重

“带游客走马观花式地‘看’景点、‘走’行程、进购物店，一个团带下来，导游和游客似乎都没有获得感，导游的工作不应该是这样的。”2011年，旅游管理专业毕业的刘国杨开始思考如何让自己的工作更有意义。

“工作两年之后，我选择去西藏做了3年援藏导游。那里虽然环境艰苦，但却让我收获良多。首先，锻炼了意志和韧性；其次，那里的人们对待生活的态度坚定了我坚守初心的想法，讲解、知识分享才是导游的核心价值。”刘国杨说。

回到西安后，刘国杨埋头研究西安每一个历史文化景点，他尽可能带小规模和团队，力求让自己的讲解更有深度和趣味性。“受‘国家宝藏’节目的影响，我专门开了一个公众号，主讲文物背后的故事。”刘国杨回忆道，事业迎来转折是在2017年。“那时候一些在线旅游企业开始在西安推约导游平台，我应邀入驻。”

刘国杨敏锐地觉察到网约导游将是一个新的执业平台。鉴于个人爱好和之前在线讲解方面的积累，他将自己的讲解重点放在了博物馆。“我不负责游客的吃住行，只提供一段时间内的深度讲解，带游客看懂一个又一个博物馆。”

因为讲解专业，刘国杨收获了很多忠实的粉丝，业务量迅速上升。2018年，他注册成立了西安霞客文化旅游有限公司，“邀请一些志同道合的同行加入，只做专业的讲解服务”。刘国杨说，“疫情之前，我们固定合作的导游有将近30位，游客相当认可这种服务方式，对我们的服务评价也很高。”

### 借势 逆境中获得生机

2020年突发的疫情，让刘国杨的博物馆讲解事业戛然而止。“到现在我都觉得有点不真实，一夜之间后台接到了无数退订订单，那几天我们仅退客人的讲解费用就达到了几十万元。”之后，他们陷入了长时间的静默状态。”他说。

没有业务的那段时间，刘国杨一直在思考新的出路。“那时候云旅游很火，但团队成员在是否开展云旅游上产生了分歧，大家困惑‘线上讲文物，会有人看吗，怎么盈利？’但刘国杨坚持认为，线上讲解发展路径虽然不是很清晰，但作为一个新方向值得一试。”

说干就干。2020年6月13日，刘国杨在抖音上发出了自己的第一期短视频，554天，刘国杨的抖音粉丝数量正式突破100万人。成绩背后，是他脚踏实地，一步一个脚印地付出。

“要想做好博物馆、文物的线上讲解，背后需要广泛的、大量的积累，要讲出故事性和趣味性。如果你能有更

### 获奖感言

读万卷书，行万里路。做现代徐霞客式的人物，一直是我少年时的梦想。在广阔无垠的中华大地上，有着无处不在、内涵深厚的文化遗产，但是，沧海桑田之变却让它们不为后人所知。我的使命就是来到这里，讲述它们的故事，做一个有趣的分享者，唤起人们对历史的记忆。

从2008年考取导游证开始，已经整整过去了14年，从西安到北京再到拉萨，当我走到而立之年，回想起珠穆朗玛的日出、米拉山口的大雪、五陵原上的夕阳、八达岭外的寒风，方知磨难也是人生中别样的风景。

非常荣幸能够成为一名全国特级导游，在未来的工作中，我将忘记过去的鲜花和掌声，继续脚踏实地，踏上星辰大海的征途，传播更多优秀的中华传统文化。

——刘国杨

整合集团旗下的酒店、餐饮、副食品等资源，让升级后的深度“走进广州”产品更具有岭南文化特色。

### 完善网络 推动分支机构转型

“疫情对旅行社行业来说，是一次重新洗牌，是挑战，也是机遇。去年以来，广之旅积极拓展目的地资源，进一步优化战略布局，并购了西安、山西、上海三地的龙头企业，去年营收贡献超亿元。”赵文志说。

### 疫情不仅考验着分支机构的应对能力，也考验着广之旅总部“全国一盘棋”的战略谋划与调度能力。

目前，广之旅已经构建起了由华南总部和华中、华北、西北、华东、西南等区域运营中心组成的全国运营体系，围绕目的地服务、产品供应及渠道销售，加快各地分支机构转型升级。

作为一家曾以出境游为主业的旅行社，武汉飞途国际旅行社抓住当下的露营休闲新热点，开发了“小岛屿客”精致露营产品，并且不断创新“露营+”各种主题性策划，让其成为近期的“爆款”线路。

赵文志说，虽然因为疫情防控需要，组团业务暂停了，但业务的“空白期”不等于“静默期”，广之旅各地分支机构通过各种方式与消费者保持接触频次，输出品牌、积累客户。

### 立足主业 因时就势开发新品

赵文志介绍，受疫情影响的这几年，广之旅始终专注于提升国内游产品的品质，立足于本土客源研究游客需求。“比如，在新发展格局下，大众旅游市场迎来了多个热点：个性化出游需求凸显，私人定制订单会超过企业单位定制订单；‘双减’政策实施，推动研学旅行需求常态化、系统化、精细化；会展业务板块将细分为‘会’和‘展’两条新赛道。”

基于以上判断，广之旅推出了“一家一团”“精品小团”等高品质定制化产品，占跟团游产品总量的15%。围绕乡村振兴，加快产品创新供给，广之旅推出了以“丰收节”为主题的“市民下乡”“农民进城”双向旅游产品系列。今年五一假期，广之旅打造的露营产品成功“出圈”，“家门口”的城市中央度假区及亲子游产品持续“走红”，其组织的“旅游+志愿服务”更是成为广东旅游新风尚。

为了进一步深耕本地市场，自2020年起，广之旅总部及各分支机构开始研发“走进广州”系列旅游产品，并持续升级。广之旅分支机构西安秦风之旅推出了“秦风之旅”系列产品，除了带领游客游览最经典的十三朝古都风貌、打卡网红景点外，还安排金牌导游身穿汉服讲解，带游客品尝地道汉中饺子宴。

今年，广之旅依托岭南商旅集团，

### 破圈经营 实现一主多元发展

今年3月，广之旅成功中标“从化区越秀生态田园综合体运营策划”项目。该项目是广东省唯一被列入财政部“国家级田园综合体建设试点”评审清单，更是2022年广州市政府重点建设项目，投资总额预计超过4亿元。

赵文志说，这是广之旅侧重挖掘产业链新增价值，延伸服务的重要体现，也是广之旅把握市场机遇，实现“十四五”规划“一主多元”发展目标的一部分。

此外，广之旅还加大了旗下全资控股子公司——广州广之旅悦景目的地旅游发展有限公司(以下简称悦景旅发)的资源投入，承接更多文旅资源项目的运营管理业务。

广之旅董事长朱少东说：“一直以来，广之旅被大众熟知的是旅行服务板块，但其实我们在目的地运营方面的管理经验也是非常丰富的，景区运营经验超过了17年，在目的地打造和目的地营销方面，每年合作承接的项目逾百个。在旅行社主业发展受限的情况下，加大对悦景旅发的资源投入，有助于广之旅开拓‘旅游+景区’市场。”

朱少东介绍，区别于旅行社聚焦整合垂直纵深资源的思路，未来，悦



广之旅导游(右图)向游客讲解邮轮旅游注意事项 广之旅供图

景旅发将进一步发力，把为旅游目的地提供服务作为核心，通过优势互补和多元合作模式，为目的地客户提供旅游规划、运营管理、营销策划、景区升级与可持续发展的整合运营服务，助力广之旅成为综合目的地整合营销服务商。

易起购商城是2020年疫情暴发初期广之旅搭建的实物类销售平台，“严选”和“产地直供”是易起购商城的两大特点。

经过近两年的建设，如今，易起购商城上的助农产品数量已达数百款。易起购“旅游生活+”平台还入驻广州乡村振兴消费帮扶馆，助农产品覆盖22个对口帮扶省份。广东连州的腊味、揭西的蜂蜜，贵州的鹿茸菌，湖南的高山野生无硫金银花，西藏的青稞米，新疆的纸皮核桃等，均为商城热销助农产品。广之旅已逐步探索出一条利用自有渠道、客源、平台优势，深入开展消费帮扶，带动自身业务增量的可持续发展之路。

赵文志说：“作为国有企业，接下来，广之旅将有计划有重点地协助帮扶地区做强做优，配合帮扶地区打造‘一县一业’‘一县一品’，与四川凉山，广东湛江、梅州、清远等地加强点对点联动，推动线上线下协作，践行更多社会责任，展现国企担当。”

目前，西安龙之旅秦风国际旅行社组建了直播团队，按照专业要求进行训练，逐步构建起直播矩阵。今年第一季度该旅行社单个直播平台累计新增粉丝近万人，为日后丰富运营模式打下了坚实基础。

湖北广之旅国际旅行社有限公司调整经营策略，整合武汉周边旅游资源，推出了数十条武汉跟团游线路和自驾游套餐，鼓励门店开拓周边客群，开展自驾游业务。其中，孝感北京路门市部、武汉大成路门市部累计组织了上百人参加周边游旅行团，深耕本地旅游市场。

同时，广之旅积极推进岭南商旅集团内部资源整合，产品供应、渠道销售的一体化，实现互为接待、资源共享、会员共通，强化体系内协同和业务内循环，为各分支机构赋能。

广之旅投资管理总部副总经理曾文标介绍，在常态化疫情防控下，旅行社不具备全面开花的客观条件，广之旅总部就通过战略、业务、管理输出等多种方式，推动各分支机构锻造内生动力，提升市场快速响应能力。

在市级奖补之后追加奖补，没有根据全省布局奖补重点领域。省评、市奖补，即根据各地的考核结果划拨资金，市级自行制定奖补办法，这种方法有事事后奖补的内生缺陷，缺乏规划引导。

最后，针对性不强。在产品扶持方面，缺乏基于目的地品牌的旅游线路奖补。在绩效评估方面，重事前立项、轻事中监管和事后评估，重一般性指标、轻产业成长指标。在宣传推广方面，鲜有常态化疫情防控下鼓励旅行社愿意投入，推动旅游目的地长远发展的奖补项目。

### 奖补创新要精准施策

基于旅行社连接领域、服务领域的广泛性，近年来，多省市在旅游新兴业态或细分市场奖补方面进行了探索，增加了新业态奖补。

2021年，山西省出台的《晋入晋旅行社奖励办法》中，就增加了自驾游、研学游、会议会展奖励项目，湖南省近年来实行“送客入村”乡村旅游奖励办法，北京市发布了老年人文化旅游奖励专项政策。当下，人们的出游半径缩小，旅游需求不断变化，旅游市场日益细分，奖补政策更需创新。各地政府可基于目的地的旅游发展态势，设置包含乡村旅游、周边游、城市微旅游在内的更多奖补项目，鼓励旅行社创新发展，满足本地游需求、拓展旅行服务能力。

基于目的地旅游品牌的发展，增加新产品、新内容奖补。各地政府要科学制定目的地旅游总体形象，深入行业调研，鼓励旅行社构建完整、开放的线路产品体系。在此基础上，设计有针对性的奖补项目，提升旅行社的研发创新能力。奖补条件设计中，要兼顾旅游线路的盈利能力，引导旅行社可持续发展。主管部门可在相关宣传促销奖补的基础上，确定品牌性的

## 观点

# 创新“奖补”政策 助企业高质量发展

□ 周洪波

目前，旅行社行业处于大众旅游时代供给调适期、经营转型阵痛期和旅游消费收缩期“三期”叠加的挑战期。除了国家发展改革委等十四部门印发的《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策》、文化和旅游部发布的《关于加强政策扶持进一步支持旅行社发展的通知》外，各地以往持续多年的旅行社奖补政策，也具有引领作用。在梳理分析多个省级行政单位及省会城市的旅行社奖补政策时不难发现，各地还可对扶持、奖励政策进行适当调整优化，在奖补设计、奖补机制等方面实现创新和提升，以更强大有力、精准的政策引导千百万旅行社渡过难关，恢复发展。

### 奖补内容要不断创新

文化和旅游是现代服务业的重要组成部分，在扩内需、促消费、稳增长、保就业等方面发挥着“一业带百业”的重要作用。旅行社作为旅游业的重要纽带和旅游资源的组织者，在促进现代旅游业发展中起着至关重要的作用。为此，各地每年都会推出各类旅行社奖补政策，推动旅游市场繁荣振兴。但是，各地现行的旅行社奖补政策存在一些不足。

首先，创新性不足。分析各地现行的奖补政策，奖补范围多集中在入境游、国内游、包机和专列游等方面，奖补内容集中在住宿晚数、游览收费景区个数，以旅游人次、天数及其增量为标准展开。整体表现为重视规模性奖补，忽视促进提升发展质量、发展潜力维度的奖补，重团队而轻散客。

其次，协同性不够。从奖补机制看，省、市、县各类型，即省市县分别制定奖补政策，政策间没有关联，欠缺体系化。市奖、省补型，即省级部门只是

营销活动、重点促销客源地，建设常态化的内容生产和输出平台。鼓励旅行社及从业人员通过旅游网站、抖音、小红书、头条号等互联网平台，创作、发布、传播原创内容、旅游攻略。

基于行业发展的现实困境，创新入境游奖补措施。将入境游的奖补项目向保存和增强旅行社入境接待能力的方向进行调整。如2021年，陕西省对入境游业务排名靠前的旅行社和旅行社专职外语导游发放补助就是很好的尝试。

目前，在尚未恢复出入境旅游市场的时段，奖补政策可增加鼓励旅行社开展文化和旅游推广活动的内容，鼓励旅行社通过线上线下等多种形式，加强与境外组团旅行社的联络、互动。支持旅行社策划境内外旅游宣传推广活动，支持旅行社建设外文网站，让旅游在讲好中国故事、展示“美丽中国”形象、促进人文交流方面发挥重要作用。

### 奖补机制要多方协同

奖补政策的协同性直接关系到落地实施效果。旅行社奖补政策的制定与实施应关注四方面协同：

一是上下协同。国务院发布的《“十四五”旅游业发展规划》明确了旅行社发展目标、旅行社转型升级的发展方向、旅行社在产品和服务、营销和传播、品牌和标准化等方面的发展规划。地方政府及主管部门应按照《“十四五”旅游业发展规划》的内涵要求，从本地区发展实际出发制定旅行社奖补政策。二是部门协同。农业、工业等涉旅部门的奖补政策可能存在重合或宣传不到位的地方，应加强部门间的横向、纵向沟通协调，促进政策系统高效实施。三是外部协同。旅游的流动性意味着各地旅行社奖补政策实施的协同性。旅游主管部门的合作不仅局限于推介会的支持、捧场，旅游