

文章编号:1005-9679(2017)03-0106-05

基于 NYOP 模式的导游薪酬体系创新研究

王亚辉, 武邦涛

(上海交通大学 安泰经济与管理学院, 上海 200030)

摘要: 在我国旅游市场不断扩大的背景下, 导游服务质量对于旅游业整体服务水平的提升至关重要。然而, 导游与游客之间当前尚未建立应有的和谐关系, 强制购物等现象时常发生, 导游服务质量并未得到相应的提升。透过各种矛盾的表象, 导游薪酬问题是导游服务水平较差的症结所在。本文分析了导游薪酬问题的成因, 对导游薪酬体系和生存环境进行重新定位, 将实现导游收入的合理化、客观化和市场化作为解决导游薪酬问题的突破点, 进而借助 NYOP 模式从互联网商业模式的角度提出了导游薪酬体系创新思路。

关键词: 导游薪酬; NYOP 模式; 新平台

中图分类号: F 59 **文献标志码:** A

Research on the Innovation of Tour Guide Salary System Based on NYOP Model

WANG Yahui, WU Bangtao

(Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200030, China)

Abstract: Tour guide service quality is critical to the improve of the total service level of tourism under the background of gradual expansion of our tourism industry. However, there isn't a responding harmonic relationship between tour guides and tourists, which can be attributed to some phenomena which always happen such as mandatory consumption. Guide's service quality has not been accordingly improved. Through the surface of various contradictions, we can find the point to improve service quality due to the salary of tour guides. This paper typically analyzes the problems and causes of tour guide salary system and repositions the tour guide salary system and the living circumstance of tour guide. Meanwhile it will make incomes of tour guide become rationalization, objectification and marketization as a breakthrough point, and uses NYOP model to put forward the tour guide salary system innovation from the angle of the internet business model.

Key words: tour guide salary; NYOP model; new platform

1 有关导游薪酬问题的综述

近年来, 导游薪酬问题得到了学界的关注。学

者们主要从导游工资福利问题、导游培训和激励问题以及导游薪酬外部环境问题等展开讨论。

(1) 导游工资福利的问题。游桂^[1]分析了以

收稿日期: 2016-06-30

基金项目: 国家社科基金“我国旅游业创新能力培育与发展研究”(10BJY089)

作者简介: 王亚辉(1994-), 硕士生, 研究方向为旅游管理。Email: wyh1994@sjtu.edu.cn。

武邦涛, 教授, 博导, 研究方向为企业与旅游管理。

“回扣”为主体的导游薪金体系,指出这种以购物回扣为主的导游薪酬制度直接导致旅游服务质量的下降,行业陷入低价、低质畸形竞争。他还分析了导游的激励问题、恶性削价竞争和聘用关系不完善等问题,提出了要完善公佣金制度、媒体正面报道和相关的法律支持等。

卢东山^[2]提出了分级定价与积分晋级的设想,希望能够实现导游服务终身化和激发导游的工作热情。欧阳莉^[3]提出从规范小费制度着手,提高导游的薪酬,实现旅游业的发展。

(2) 导游培训和激励问题。蒋晨丽^[4]从提高导游道德素养和加强导游礼仪培训着手,认为对服务质量的改善有很大的帮助。Vincent 等^[5]发现影响导游的服务水平体现在专业态度和能力、演示和沟通能力、专业知识和个人能力等,同时指出旅行社的声誉与导游服务质量直接相关。Black 等^[6]提出专业证书是一种帮助提升和维持导游标准水平的方法,随着专业证书的更新迭代和导游专业水平的不断提高,导游的工作绩效会有很大提升。

(3) 导游薪酬的外部环境问题。刘建平^[7]认为当前旅游市场秩序紊乱,旅游企业管理滞后,导游队伍等级结构性失衡,市场供需矛盾突出,社会舆论单极化等问题,提出从建立有序的市场秩序、规范旅游购物市场等出发,以薪资、福利、事业环境等多方面对薪酬体系创新。王文辉^[8]认为,导游服务质量问题不仅影响了旅游利益相关者的利益,而且禁锢了旅游业的可持续发展,其根本原因在于游客、导游员、旅游行政部门以及旅游企业等之间的信息不对称。因此,要加强信息技术和各种相关旅游管理信息系统的建设来提高管理效益促进旅游业持续发展。

综上所述,导游的薪酬体系问题关注点在“回扣”现象、导游自身和市场环境上,学者依此提出了相应的解决方案,但是尚未关于从互联网角度来解决导游薪酬问题的,本文下面将介绍导游薪酬的现状以及导游薪酬问题的原因,并将一种互联网商业模式应用于导游的薪酬体系构建中。

2 导游薪酬问题的表现形式与成因

2.1 导游薪酬体系的表现形式

导游以“回扣”为薪酬体系模式从 20 世纪 80 年代开始渐渐成为行业共识,回扣主要出现在旅游者消费过程中,表现在购物回扣、餐饮回扣和门票回扣等,“回扣”模式成为导游经济来源的主要模式。内宾团导游的薪酬为购物回扣+带团津贴+餐饮回扣

+其他,其中的购物回扣占了一半以上的比例,其他包括基本工资、门票回扣和小费;入境团的导游的薪酬构成为购物回扣+小费+基本工资-人头费,购物回扣所占比例大约 70%~80%,基本工资始终低于国家设置的最低工资标准^[9]。在导游薪酬体系问题的表现形式下,导游基本工资非常低,工作本身又是一个费心费力的事情,而旅行社中出现的“零团费”“负团费”等模式进一步压榨导游的剩余价值。从整个生态链来看,在导游、旅行社、景区和旅游服务供应商之间形成了一条畸形的生态链,由导游牵导游客,到达事先协商好的服务供应商和景区的具体地点,然后游客消费,再将抽成分摊给旅行社。

2.2 导游薪酬问题成因

2.2.1 旅行社竞争手段单一 由于近年来旅行社产业进入壁垒不断降低,造成旅行社数量急剧增加,进而加剧了旅行社之间的竞争。旅行社的竞争手段逐渐趋向于单一的低价策略,行业内旅行社的规模大小、盈利水平参差不齐,从而形成“小、散、弱、差”等特点,缺乏高效的经营手段。一方面,恶性低价竞争使得导游基本工资匮乏,而大多数导游处于一种游离闲散的状态,召之即来挥之即去,使得导游缺乏生存和支撑的健康环境。因此,旅行社和导游为了维持当前的业务局面和利益分配机制,将恶性低价所造成的损失转嫁给了旅游者。另一方面,对于旅游者本身而言,旅游者对旅游的需求弹性较大,相较于高价的旅游报团费,多数游客更倾向于选择低价,更加青睐于“零团费”和“负团费”,而低价的旅游产品大多是劣质服务,由此可能引发被欺骗现象,损害自身的合法权益。

2.2.2 旅游产品定价信息不对称 在旅游产品的市场中,信息不对称将带来市场低效率和道德风险。首先,在信息接收的入口端,部分旅行社在提供服务和旅游产品时,可能会发布一些虚假信息,模糊旅游产品的定价内容,扰乱市场秩序,以此达到招徕游客的目的。但后果是降低旅游者体验满意度,损害旅游者的正当利益。其次,在旅游过程中,游客与导游之间处于信息不对称的状态。游客不清楚旅游路线和旅游相关信息,导游掌握核心信息。而旅游过程的内容繁多,旅游者因对于景区不熟悉而会不自觉地依赖导游,有些导游在这个过程中为了达到自己利益最大化,欺骗游客的现象就可能会出现。例如,有些导游会将游客带到门票高的景点或者返利多的购物商店,以此获得灰色收入。然而,大多数游客缺乏维权和法律意识,这些游客在旅游过程中遭遇不合理的要求时,要么抱着“多一事不如少一事”心态,

采取忍让的行为,要么采取过激的行为,不能意识到自己的行为已经越过法律底线。

2.2.3 旅游市场激励机制动力不足 旅游市场激励机制有待完善计划和市场经济的结合配置力度。一方面,“看得见的手”发挥力度不够。当前旅游市场对导游的管理是行政化、非流动、封闭式的,而有关政府部门对旅行社的激励不足,对劣质旅行社的惩罚和优质旅行社的奖励不够,甚至出现了地方保护主义,政府职能缺失。另一方面,“看不见的手”的机能发挥条件尚不完善,导游自由化和法制化的管理条件暂不成熟,旅游市场经济中导游市场化激励机制动力不足。导游从依托旅行社委派到自由化职业的转型尚不突出,信息化管理手段还不明显。同时,旅行社、导游、购物商店和景点等利益相关者所构成的畸形生态链是一条闭环,导游动态进出机制受限,所以很难产生市场经济下的自我筛选功能。因此,导游很难产生工作满意感,工作激情动力不足,只有灰色收入成为单一的激励因素。

2.2.4 旅游市场秩序不完善 缺乏规范、有序、可持续、健康的旅游竞争市场会阻碍旅游业平稳快速的发展。首先,存在有关政府部门监管不到位、地方相关部门不落实监管责任的现象,使得旅行社所提供的服务水平背离市场所需;旅游法治实施力度不足可能使得有关政策偏离正轨,同时部分相关的法律法规可能不再符合时代发展的需要,配套的制度还未稳健发展,造成有些旅游景点过度开发、旅游酒店数量不协调,以及地方景点特色产品缺失等现象的出现。这些滋生了导游回扣的恶性土壤。其次,旅游市场的违法违规行为的反馈沟通流程繁杂和信息共享通道流畅度不足,更是加剧了旅游市场的混乱,使得多数旅行社在其中浑水摸鱼;导游服务质量监督和反馈机制不完善,造成导游优质与劣质服务得不到及时反馈,导游服务积极性不高。

综上所述,本文从生态环境中寻求导游服务质量问题的原因,认为畸形的薪酬体系是直接导致服务质量差的重要原因,缺乏合理的市场调节机制是根本原因。如何找寻新的模型或者形成新的市场将是破解该死循环的关键方法。互联网的出现带来了新的契机,因为互联网会改变市场上的竞争条件^[10]。游客能利用互联网平台得到更多透明的信息和理解市场的供给。同时,互联网会改变进入壁垒,降低转换成本、优化分销渠道进而提高产品效率^[11]。因此,本文从互联网的角度给导游薪酬体系提供创新的新思路,依靠信息化和透明化的网络实现信息对称,激发导游的工作激情,提升导游的服务

质量水平。

3 新的导游薪酬体系的构建

3.1 NYOP 模式

NYOP(Name Your Own Price)在学术界被定义为“逆向定价”或者“自我定价系统”,是 1998 年杰伊·沃克申请专利进行谋利的一种模式,有着长达 20 年的商业保护期。简单地讲,在 NYOP 模式中,供应商将产品或者是服务的定价权让渡给消费者,允许消费者根据自己的意愿任意出价,但是供应商设定了一个交易阈值,不低于阈值价格的交易自动成交,反之交易失败。而 Priceline 就是基于此模式应用的一家在线旅游服务网站,它为买卖双方提供了一个交易平台。卖方主要有酒店、机票和租车等业务的服务供应商,当然所提供的是在旅游淡季的闲暇空余房间,或者即将起飞前的剩余机票;买方根据自己的意愿搜寻所需服务的时间、地点和价格等,然后进行竞价确定是否成交。它的经济学原理是这些商品具有时效性,随着时间的推移,商品使用的价值会减少或为零。比如,飞机在起飞前还没有装满顾客,那么它剩余座位的使用价值归为零。这种模式的经济学原理应用,使得它在商业中得到极大的发展。当然,这种模式主要针对的是价格敏感型的客户,对时间效率要求高或者高端客户来讲并没有多少吸引力。

3.2 旅游业自我定价创新

3.2.1 新平台 在 NYOP 模式所构建的旅游业新平台中,导游从旅行社脱离出来,不再隶属于传统旅行社,突破传统的生态圈。旅行社的职能要进行转型,未来旅行社发展将是以互联网为依托的一种新型的旅游中介。传统旅行社受到电商的冲击很大,从订购业务到旅游垂直搜索业务,再到旅游产品的细分市场,传统旅行社面临着转型,同时也可能走向灭亡。旅行社提供专业化的特色旅游产品或者关注细分市场会带来新的契机。因为在线旅游网站的易达性会减少与旅行社的关联度,导致游客避开与旅行社的接触。在未来发展的趋势下,兼职导游的数量增加,导游更加趋向于年轻化、独立性和流动性。导游要依托互联网,凭借网络平台打破畸形的供需双方。其中,起到关键作用的是旅游电商或者类似的网上平台,导游将挂靠旅游电商下。导游可以自愿选择在旅游电商下带团。旅游电商取代旅行社的部分功能,作为导游的一个中介供应商,同时也为导游搭建了平台。

为促进平台的健康发展,国家旅游相关管理机

构应进一步加强对传统旅行社和旅游电商的监督管理,并由政府制定相关的法律法规以合法化。政府旅游相关部门在创建新平台过程中起到协调的作用。同时,政府严格导游准入门槛是提高导游整体素质的重要对策,不同等级的证书将是区分导游服务水平的一个重要指标,只有拥有合格导游证书的导游才有资格进行导游。

3.2.2 导游薪酬的自我标价 本文所构建的薪酬体系中,导游薪酬自我标价所需条件和步骤如下。导游将自己的基本信息投放到在线旅行社,例如自己的身份,头像,年龄,性别以及联系方式等。有些发达国家能够实现导游自由化挂职在旅游服务公司下,能够提供相应的联系住址,不过我国应依照本国国情。这些基本信息主要作为游客的基本认识,并不作为筛选的基本信息。

导游自我标价的前提条件有:①严格的等级评定,如同医师或者工程师之类。当然,等级评定主要依托政府的推动,可以适当提高导游资格证的准入门槛,增加专业知识,例如急救知识和民俗文化知识等;实行几年一次资格审查的滚动式等级评定,如果不合格将取消其资格。以此实现等级之间的差别,才能促进具有内在推动力的导游薪酬体系发展。②接团数,作为在线旅游收集所有的导游良好的经验备案的标准,这是导游过去所接待和各年内接待团数的经验指标。③评价等级。旅客在每次旅行结束之后,对此次导游的服务质量有等级评价,旅游者体验评价将会影响其他旅行者。尤其是在电子口碑出现之后,旅游业和酒店业营销出现一种新的成本低效益高的方式。④服务范围。导游确定服务的路线、时间和地点。

导游自我标价的前提条件是提供给游客筛选的一些选项,也是具有一定区别的服务。导游开始根据自己从业经验年份、导游等级证书和自我服务质量的评价确定服务供应价格 P , P 值只能被自己和旅游电商知晓。 P 值也会随着旅游的淡旺季的变化而被导游定价不同。具体操作如图 1 所示,其中的 T 表示在线旅游网站设置的阈值, X_i 表示旅游者的出价。

其中,在线旅游电商的利润为 $X_i - P$,在线旅游电商的阈值设定是根据市场分析得出,可以是 P 值与 T 值相等,也可以是 P 值小于 T 值。旅游者通过注册 ID 进入此交易平台,选定一个导游然后开始出价。如果出价高于阈值,那么交易成功;如果出价低于阈值,则重新出价,但出价次数有限,最终结果可能交易成功或者失败。

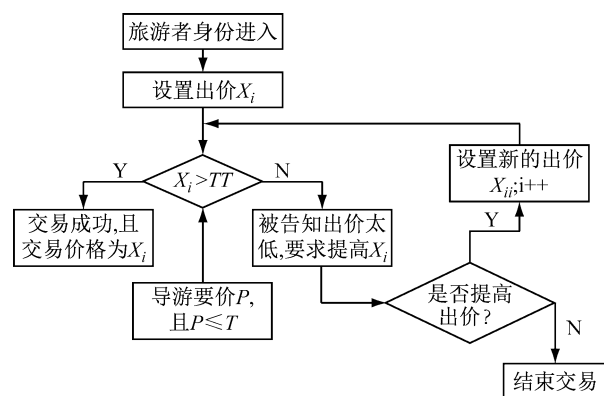


图 1 交易流程图

总之,导游的薪酬由自己掌握着,直接决定服务态度和质量。如果服务质量高,那么自我定价相应提高,而如果服务质量差,会被市场所淘汰。而且,相较于低价劣质的旅游产品,旅游者是倾向于对高质量的产品支付高价格的。

NYOP 模式普及的原因是它能够实现售卖旅游时效性产品的剩余库存,这些客户是属于价格敏感型的。因为导游的数量庞大,导游之间的服务质量差别也很大,不同的导游对于自己的要价不同。并且,导游一个人所带领的一个旅游团的人数会有一些的限制,也就是说导游所设置的要价从最开始的出价到带团前会发生变化,如果没有招收到足够的人,那么会有服务产品的库存,导游的要价也会相应降低,在线旅游电商的阈值也相应降低,对于价格敏感的客户也会享受到高等级导游的服务。因此,通过对旅游产品的创新应用,在线旅游平台也能实现对不同游客的价格差别要价,扩大自己的利润。

4.2.3 旅游者的逆向定价 在 NYOP 模式的在线平台下,旅游者通过自己的身份证等有效且重要的证明注册,并依照信息登录,然后选择自己所需导游的等级、景区、时间等信息进行筛选。旅游者事先对选择的导游有一个预判,然后开始出价,如果出价 X_i 被接受,那么交易成功;如果没有被接受,进行第二次出价 X_{i+1} ,出价会被提示增加的金额以提供参考,但是最多出价三次。如果是无限次的出价,那么网站对某个导游所设置的阈值被测出,失去原来想要达到的效果。

当不同旅游者选择同一导游,那么导游会主动联系到游客,然后进行带团。旅游过程中,导游的活动也可以变得多样化,即是说,可以全程导游,也可以在需要的时候导游。旅游者在结束旅行后,可以在网站上进行旅游服务质量的评定,以此作为下一个旅游者的参考标准。通过这种有效的机制,可以发挥市场的调节机制,筛选出服务质量高的导游。

4.3 NYOP 模式的创新变革

本文通过构建新的导游薪酬模式,导游与利益相关者的角色也在发生变化。导游能够真正拿到自己的服务费用,不再需要用回扣的方式来获得收入。同时,导游的监督权释放到市场中,旅游政府部门、传统旅行社以及旅游电商之间以一种新的姿态实现对导游监督和培训,以维护导游新平台的完整性。

(1) 旅行社的职能转换。传统旅行社除了为游客提供导游之外,还有各种旅游资源信息和行程安排等。但是,伴随着旅游电商的出现,网络化和信息化的发展,酒店机票的预订、租车等业务被旅游电商所取代。旅行社可以逐步转变为提供旅游咨询服务和导游资格认证平台的一种旅游服务商,即是说,替代旅游协会的部分作用。导游可以通过缴纳年费或者月费的方式获得会员资格的权利,旅行社能够结合高校对导游进行培训和在职训练,充分发挥其在市场经济中而政府部门无法直接干预的活动,为关键利益者之间架起一道桥梁,其组织和协调的作用也在宏观管理中发挥相应的作用。同时,利用政府部门的宏观调控,对行业内部新角色的均衡机制控制有很大的帮助,形成双轨道监控新平台。

(2) 导游的新角色。同样,导游身份更加灵活,在市场上为需要导游的游客提供服务。可以是单方面的需求陪同,也可以是带团服务。因为导游、自助游和虚拟旅游都是旅游方式的选择。同时,这些方式都可能出现在旅游电商平台上,当下的在线旅游网站已经提供自由行旅游者一些路线和攻略。导游的职责没有发生变化,但是形式愈加多样化。导游以个体、自由兼职的形式出现在市场中,释放市场的主导功能,提高旅游对优质导游的用户黏度并且能够收缩政府部门的具体部署。市场上旅游者自动选择优质服务,发挥了市场自动调节机制,淘汰了劣质旅游产品和服务,为导游和旅游业注入了新的竞争机制。

4 结 语

本文从 NYOP 模式入手,以新的角度构建导游薪酬体系,借助互联网,发挥市场驱动作用。其中,导游的等级评定是实现此模型的前提,较大的等级差别能使导游利用 NYOP 模式对自我标价,向游客要价,同时游客也能提供出价,实现导游服务应得的收入。导游薪酬扩大以服务费为主要收入的方式,不强迫游客消费,缓和双方关系,真正实现“纯玩团”,继而提供优质旅游服务质量。同时,通过旅游者对旅游过程的体验和评价,市场会筛选出高质量的导游服务人才,对提升整个行业的服务水平有一

定的帮助。旅游市场可逐步形成新的垂直分工体系,扭转目前行业畸形的利益关系。

本文给出研究导游薪酬体系的新思路和新方向,不仅具有理论意义,而且在实践上更具有突破性。互联网带来旅游者的消费习惯和文化价值的改变,并且随着科技的发展,虚拟现实技术可能在旅游的六个方面做出不同程度的贡献,即管理、营销、娱乐、教育、可进入性和遗产保护,并且虚拟现实的部份效用可能带来现实中的观光。在虚拟旅游的虚拟世界中参观对于某些人来讲,从逻辑上和经济上来看,都比现实目的地的旅游更加容易一些。理论上从互联网上着手,对未来研究提供了新的思路和更高的要求;实践意义在于将互联网应用于旅游业中,解决导游的薪酬问题。最后,本文希望从根本问题上落实可持续发展的旅游业,实现我国从旅游大国向旅游强国的转变。

参考文献:

- [1] 游桂. 关于导游薪酬机制的初步探讨[J]. 福建广播电视大学学报, 2011(5): 26-29.
- [2] 卢东山. 分级定价与积分晋级——导游服务体制改革初探[J]. 商场现代化, 2005(07Z): 109-111.
- [3] 欧阳莉. 小费制: 导游薪金制度创新研究[J]. 新疆大学学报(哲学). 人文社会科学版, 2007, 35(2): 19-22.
- [4] 蒋晨丽. 小议导游服务礼仪的重要性、现状、问题及对策[J]. 赤峰学院学报(自然科学版): 2014, 30(23): 112-114.
- [5] Heung V C S. Effects of tour leader's service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth [J]. Journal of Vacation Marketing, 2008, 14(4): 305-315.
- [6] Black R, Ham S. Improving the quality of tour guiding: Towards a model for tour guide certification[J]. Journal of Ecotourism, 2005, 4(3): 178-195.
- [7] 刘建平, 文花枝, 邹艳. 我国导游薪酬体系研究综述[J]. 湖南财经高等专科学校学报, 2010, 26(5): 44-47.
- [8] 王文辉. 导游员管理信息系统开发的必要性与可行性分析[J]. 产业与科技论坛, 2014, 5: 128.
- [9] 潘海颖. 基于理念创新的导游“全面薪酬体系”构建[J]. 经济论坛, 2006(19): 67-69.
- [10] Porter M E. How competitive forces shape strategy [M]. Macmillan Education UK, 1989.
- [11] Kim E, Nam D, Stimpert J L. The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions[J]. Journal of Management, 2004, 30(5): 569-589.