

与 张家界 共成长

张家界中国旅行社股份有限公司的前世今生

本报记者 易善任 通讯员 唐敦华

张家界中国旅行社股份有限公司，简称张家界中旅，是中国山水旅游第一股、我市第一家上市企业张家界旅游集团股份有限公司旗下子公司，已成立34年。可以说，她是我国改革开放40年来的见证者、亲历者，更是我市建市30年来经济社会发展的参与者。三十四年风风雨雨，作为我市“国字号”老牌旅行社，张家界中旅没有躺在历史的功劳簿上等靠要，一代又一代中旅人在党和政府的领导下，锐意进取，勇于创新，围绕做大做强张家界旅游，为了全市旅游业的健康发展，历经了三次蝶变。

想当年，30多名职工连工资都发不出来，大家都在找出路。一个“出路会”，让张家界中旅走上了大发展的道路。在张家界中旅工作了28年的徐红燕是历次“蝶变”的亲历者，说起23年前的那个“出路会”，那激烈争论的场面仿佛就在眼前

出路会 上谋发展
自主经营创大业

张家界中旅的前身是1984年底成立的大庸县中国旅行社，1985年，加挂了中国国际旅行社大庸支社的牌子，实行两块牌子一套人马管理。1985年撤县为县级市后，县更为市。1988年地级市成立后，两个旅行社划给市旅游局，成为该局的直属企业。

一直以来，张家界中旅的业务是外事接待，主要为中国旅行社总社招徕的旅行团到张家界旅游安排导游、交通、酒店和游览服务。

改革开放初期，我国从事旅游业旅行社业务的主要有“国旅、中旅、青旅”三大巨头，而中国旅行社是老大。我是1993年大学毕业分配到中旅的，那时我们在解放路普光酒楼办公。徐红燕介绍，傍着中旅总社，不愁没有业务，只要坐在办公室，电话一响，业务稳当，传真一收，钱钱到手。这种“坐等靠”的状况一直持续到1994年，当时的张家界中旅成了“香饽饽”，职工人数也由原来的几名壮大到三十多人。

上世纪九十年代，以旅游立市的张家界乘着改革开放的春风焕发出了勃勃生机，我市旅游业第一次迈入了迅猛发展的时期。1995年国家出台政策大力发展旅游业，鼓励国家、集体、个人一起上，当年，我市新注册成立的正规旅行社就猛增到20多家，正规导游大军壮大到了500多名，还有一些“野马旅行社”“野马导游”不计其数。

旅游业市场化了，三大巨头失去了经营优势。1995年是张家界中旅惨淡经营的一年，全年接待游客不足300人，收入不到10万元。那年生意不好，人浮于事，拖了几个月的房租，水费、电费、电话费都



首任法人代表、总经理田贵君

交不起，哪有钱交质量保证金，哪有钱发工资？回忆那段艰辛的日子，徐红燕痛心地说：那时，大伙儿人心都散了，有关系的在想法子找门路，没关系的也削尖脑袋另找出路。

1995年，为改变现状，突破困局，大庸市中国旅行社和中国国际旅行社大庸支社合并，重新注册为张家界市中国旅行社。同年12月，时任市旅游局局长的田贵君兼任张家界中旅首任法人代表、总经理。

是田贵君接下了张家界中旅的担子，把大伙儿的心重新凝聚在了一起！徐红燕笑着说，田贵君锐意创新，带领张家界中旅人完成了第一次“蝶变”，让张家界中旅重现生机；他无畏艰辛，带领张家界中旅人在改革开放的大潮中乘风破浪，扬帆起航，重新出发。

田贵君上班第一天做的第一件事就是召集全体职工开会。按照他当时的说法，这次职工大会就叫“出路会”，为张家界中旅的长远发展谋出路，为30多名职工找生路。

首先，他让大家集思广益，踊跃发言。一会儿，会上炸开了锅。有的人建议把张家界中旅解散算了；有的人说把张家界中旅卖了也行。总之，你一言我一语，各吹各的号，各唱各的调。最后，田贵君一锤定音，张家界中旅的发展要适应时代潮流，彻底改变“等靠要”的思想，坚决打破“铁饭碗”，融入市场经济，实行改革。

改革思路定下，田贵君带着大伙儿甩开膀子干。这年底，张家界中旅迁出了普光酒楼，将紫舞宾馆整栋楼租下，重新为张家界中旅搭起了窝。随后又出台了相关政策，招兵买马。不足一个月时间，先后有60多名旅游业精英汇聚在张家界中旅旗下，成立了30多个独立经营、自负盈亏的业务部门。张家界中旅原有的30多名

员工也得到了妥善安置，按照自主自愿的原则，除个别员工另谋高就外，其余的都留了下来。对于留下来的人员，不会做业务的就安排他们在管理和服务岗位；会做业务的就自主经营继续做业务。对新招纳的各业务部门人员，公司对他们进行了职业教育与培训，并与他们各自签订了责任状。田贵君要求：凡要求全市旅行社做到的，张家界中旅必须先做到。要在规范经营、优质服务、导游员管理、积极纳税等方面，成为表率，成为旗帜。同时，严格实施“统一办公场地、统一宣传促销、统一财务管理”的管理措施，对外促销形成了一个拳头，提升了公司形象。

改革效果立竿见影。1996年，公司接待国内外游客3万多人，完成营业收入3000多万元，盈利30多万元。仅一年功夫，张家界中旅就扭亏为盈，打了一个漂亮的翻身仗。从此，无论是田贵君，还是他的继任者张西元，张家界中旅都秉承业务部门自主经营模式，并将其发扬光大。

如今，旅行社业务部门自主经营模式已经不再新鲜，但张家界中旅率先走出这一步，对我市乃至全国旅游业的引领作用功不可没。

(下转12版)



湖南旅游协会理事单位



1997年张家界中旅接待海外旅行商合影



1996年张家界中旅工作总结大会照片