

滚动发班作为旅游车管理“过渡模式”退市命运不可逆转，公司化经营目前被业界视为新的方向

滚动发班三年之殇

文\海南日报记者 高虹 图\海南日报记者 李幸璜

缘起：“零负团费”催生滚动发班

曾经，“零负团费”在海南大肆蔓延。

在扭曲的旅游链条上，车主、司机沦为旅行社转嫁风险的对象和经营主体之一。司机不但拿不到车费，还得先贴上油钱，一路上配合导游通过购物、加点、门票提成等手段赚取回扣。一旦填不平坑，就频频甩团，影响极坏。更大的隐患是，由于长期亏损，司机根本无力维持车辆的正常维保，安全难以保障。

2004年下半年，全省获得经营权的12家旅游车公司提出，组建省统一旅游汽车服务中心（简称省中心）。翌年8月31日，中心在海南省民政厅登记注册；10月8日正式挂牌。全省1827辆旅游汽车实施统一受理业务、统一调度、统一结算。按座位数量，全省旅游汽车分为7个系列，同一系列车辆实行滚动调派、循环接团，遵照“先买票后上车”的原则收取足额运费，先保障了车主的利益，车主不再参与佣金等其他收入的分配。这种模式，称为“滚动发班”。

当时，60万元注册资金由12家旅游车公司共同出资，省交通厅为业务主管单位，具体管理和决策机构是12家公司组成的理事会。“省中心成立伊始就先天不足，体制问题为日后管理埋下了祸根。”省中心一位知情人士下了这样的评语。

据海口市旅行社协会的一份调查，当时1827辆旅游车中，12家旅游汽车公司只拥有44辆旅游车，占总量的2.41%，其余1783辆归1267家个体车主所有。显然，挂靠经营的“车主”才是实际的经营者，12家旅游公司只是一只空壳。

从问世起，滚动发班作为海南旅游市场过渡时期量身定做的一种过渡模式，尽管“先天不足”，但在特殊时期对稳定市场、价格和行业起到了一定作用。当时，山东、北京、上海、南京等地的海南游，开始出现不同幅度的涨价。以普通团队为例，山东团从负300元一负400元涨到了300元；广东团则从160元涨到360元。旅游旺季时，省中心最高时日调车超过千辆次。

矛盾：机制扭曲问题积重难返

很快，新问题接踵而来。

2006年2月1日-5日，海南一禾旅行社分别接待13人、12人的旅游团，但中心派出的都是31座大巴车，导致接驳交通成本增加。无奈之下，海王国际、扬帆国旅等都不同程度地减少国内团队的接团量。这，只是冰山一角。

当时，在业内呼声较集中的有四大矛盾：车辆提供难及时、“小团大车”难匹配、司机服务质量差、垄断经营不利竞争等。珠江国旅有关负责人认为，“滚动发班只是简单地解决了司机单方利益，忽视了旅游链条中的相关环节，局部的合理性不能取代全局利益”。

“在旅游链条上车的确很关键，但绝不是主导，滚动发班模式使市场关系发生了扭曲”。省道路运输局局长冯学词认为，滚动发班这种轮班制的问题在于，好车坏车一起调派，未能形成内部的竞争机制，已类似市场上的强买强卖行为。

在海口市旅行社协会收到的百余家旅行社投诉中，有关司机服务质量的占了相当大比例。对此，省中心也有苦难言，“中心只是社会团体，没有执法权，对违规经营的车辆无权查处，只能将协调不了的问题反馈给旅游车公司，往往是不了了之，导致问题越来越多”。

从2008年4月起，省中心的经营急转直下。这一年，亏损了682万元。海南日报记者在中心的派车统计表上看到，今年5月1日至5日，中心调派出去的旅游车分别为172辆、152辆、93辆、90辆、108辆。小黄金周期间，难道全省上千辆旅游车都“趴下”了？

事实并非如此。省中心知情人士透露，目前旅游市场的私揽大行其道，有90%的旅游团不通过中心调派车辆，而与车主直接对接。另外，一些不法车主到内地购买退役旅游车或岛内的报废班线车挤进旅游市场，破坏了原有的游戏规则。据省中心估算，目前海南旅游市场的“黑车”大约有500辆—700辆。

内部的做弊行为也层出不穷。当时，为了方便旅行社“点车”，12家旅游车公司在中心之外各设了一个调车网点。省中心发现，在旅游旺季用车紧张时，各网点出现了“炒车”行为。今年春节期间，平时一辆报价5000元-7000元的49座旅游车，居然飙升到15000元左右，甚至更高。

如此，省中心的经营每况愈下，难以为继，如今连发工资都成了问题。

探索：公司化经营模式酝酿“破茧”

随着旅游市场形势的变化和建设国际旅游岛的推

这几天，海南省统一旅游汽车服务中心弥漫着一种感伤，每一个人都清楚地知道，省中心退市的命运已是不可逆转。

今年5月7日，海南省交通厅召开推进旅游客运公司化改造座谈会，向外界发布了公司化经营的信号。这意味着，运行了三年之久的滚动发班模式已完成了自己的历史使命，即将走向终结。



五月八日，省统一旅游汽车服务中心，等待调派的旅游车。



五月八日，省统一旅游汽车服务中心，冷清的服务大厅。

进，全省上下早已认识到，滚动发班的弊端日渐显露，海南需要探索新的旅游车运营模式。

2006年5月30日，以省长令形式出台的《海南省人民政府关于建立旅游市场监督管理长效机制的若干规定》，规定“将按公开、公平、公正、竞争的原则，在海口、三亚组建多家旅游车调度中心”。

同年6月，海南春秋、海南民间等10家旅行社共同组成了海口市旅游汽车服务中心。不到一个月，市中心却被暂停调车，从此销声匿迹。市中心53辆旅游车欲重返省中心参加调派时，两个中心的车主在对话时还曾经发生过武力冲突。

10月，海南启动“大企业大航线大团队进入海南旅游”战略，金威、上海春秋、东星等国内资本大鳄都不约而同地计划在海南组建豪华旅游车公司。

探索仍在继续，却是任重而道远。

早在2007年底海南日报记者采访时，海南省道路运输局就已透露公司化经营的信息：将打破桎梏允许旅行社组建旅游车队，逐步引入竞争机制。这一年多来，冯学词已记不清与旅游车公司、车主、旅行社、计调、导游等人员进行了多少次接触。在无数次的调研和论证中，改革的思路日渐清晰：旅游车必须实行公司化经营、品牌化管理、标准化服务。采用“大公司进入、大企业运作、公开招投标”的方式，积极引导和鼓励有实力的企业，对现有挂靠车辆进行全资收购或股份制改造、新增运力实行公开招投标等方式，培育几家颇具规模的公司化经营的大型旅游客运企业，全面清理挂靠车辆，形成经营主体明确、产权清晰、管理规范、服务标准、满足国际旅游岛需要的旅游客运市场新格局。

今年5月初，省道路运输局在12家旅游车公司中选定了两家作公司化经营试点：三亚平海旅游汽车有限公司和海南海汽旅游汽车租赁有限公司。这时候推出试点，时间上可以说是恰到好处。因为到2013年底，全省现有的旅游车都将经营期满全部退市。

平海公司总经理陈志清说，推行公司化经营后，原挂靠的160多部车辆可采取3种方式处置，车主可以全权委托给公司经营，可以租赁给公司经营，也可由公司收购车辆。

旅游车公司化经营的方向，得到了旅游业界的充分肯定。海口民间旅行社董事长赵沾认为，公司化经营有利于实现企业责、权、利的有机统一。

“旅游车管理的改革，应围绕海南建设国际旅游岛的战略目标及市场发展的变化来进行。”省旅游局有关负责人认为，滚动发班模式显然已不适应市场新形势，进行公司化经营是旅游车管理上的新方向，但前提是提高游客的满意度，一切必须围绕如何规范市场、保证游客的服务质量来行进。

愿景：构筑公开公平交易平台

日前，海南省交通厅厅长董宪曾表示，旅游客运公司化经营改造方案将于今年6月份开始推行。虽然，这是业界期盼已久的一个发展方向，但部分业内人士却提前泼了“冷水”——有许多问题或许是可以预见的：

比如价格战，由旅游车公司自行调派车辆，可能又会回到滚动发班前拖欠车费、削价恶性竞争的混乱局面。

比如旅游车公司压低司机薪酬，又将司机推向与导游配合牟取回扣的旧模式。

比如公车公营的成本太高，旅游车公司为了生存，可能又形成新的挂靠经营模式。

.....

“这就需要构筑一个新的平台，让所有的旅游车公司、旅行社在平台上公开、公平交易！”冯学词说，在这个平台上，所有的旅游车信息由交通部门来发布，旅行社信息由旅游部门来发布，确保信息的真实性。同时，旅游车由公司自行调派，但必须由旅行社来选择，将知情权、选择权、监督权交还给旅行社。

这个构想中的平台，就是在政府主导、运管部门不以赢利为目的前提下，重新组建一个旅游车交易中心。冯学词认为，在整个旅游市场尚未规范、普遍实行“零负团费”经营模式的背景下，应当深刻总结和汲取旅游车调度中心的教训，采用更加科学的交易模式是非常必要的，它也可以代理旅游车调度和运费结算业务，收集、整理与公布市场信息，提供咨询与交易服务，倡导行业自律和执行行业自律公约，协助实行服务质量监督与考评，执行政府指导价格，规范旅游客运市场秩序等。

在此平台上，将依据“点击+滚动”的调派管理模式，重新开发新的电脑管理网络。将全省旅游汽车、驾驶员、公司及其它相关信息、资料录入数据库，搭建全省旅游车客运业务的信息公布、咨询、受理、车辆调派和运费结算平台，所有的租车、结算及供求信息由网络系统进行准确、快速的处理，实现即时交易。同时，积极推行公务卡结算制度、租车预定制度、旅行社租车实名制度和计调实名制度。

目前，这虽然还是一种愿景，至少，让我们看到了改革的方向和希望。