业态迭代 “台柱子”面临新考验

——导游转型观察①

本报记者 潘世鹏 丁振乾 中国经济网记者 魏金金

大众旅游持续迭代，游客需求从“走马观花打卡”转向深度文化体验、个性化定制出行，导游这一伴随旅游业发展多年的职业，正处在转型关口。本报今日起刊发“导游转型观察”系列报道，聚焦导游群体真实生存图景，直面行业结构性矛盾，探讨如何重塑导游职业价值，培育可持续的文旅服务生态。





甘肃省张掖市肃南裕固族自治县康乐草原上，来自全国20多家研学机构代表在拍照留念。 王 将摄(中经视觉)



北京导游窦俊杰（左一）带领外宾骑行北京中轴线，穿行古都胡同，沉浸式感受中轴线文化魅力。 （资料图片）

导游是串联旅游资源、连接游客与目的地的重要角色，也是文旅服务的窗口。近年来，旅游市场延续复苏态势，国内出游人次与总花费同比攀升。2026年上半年，国内居民出游人次达34.63亿，同比增长5.4%；旅游总消费3.21万亿元。然而，热闹的出行图景之下，导游群体的生存状态却复杂而微妙：他们曾是旅行社的“台柱子”，如今不少人正面临收入承压、社保缺失、职业身份模糊等困境。

从“做大团、走流量、靠返佣”的传统模式，到“小包团、自由行、定制体验”的新业态，文旅行业正在经历一场深刻的价值链重构。作为旅游业重要的一线从业者，导游群体的职业变化，不仅折射出大众文旅从观光游迈向体验游的变迁，更暴露出新旧动能转换之际，劳动权益保障与人才培养体系等方面的短板。

收入模式重构

《中国导游发展报告（2025）》显示，截至2025年6月，全国七大区域持有效导游证人员总数为85.09万人。导游收入主要由基本工资、带团津贴、佣金提成、游客小费4部分组成，其中绝大多数导游尤其是兼职导游的收入主要来自后三者。这种收入模式使导游收入与旅游淡旺季、团队消费能力和个人销售能力高度挂钩，导致收入波动大、保障不足。

“观光团少了，我们收入也降了。”在海南三亚，三亚市导游协会理事何雪枫坦言，行业正经历着转型阵痛，不少导游为缓解生活压力，不带团的时候得去找其他兼职。

从全国范围看，传统旅行社的大团业务收缩，依附于这一产业链的专职导游岗位也随之萎缩。山东海纳百川国际旅行社创始人、从业22年的牟家乐说：“旺季临时找人、淡季压缩人手，这种弹性安排对旅行社是一种成本控制，对导游却意味着收入高度不确定。”

收入下滑的背后，是行业盈利模式重构。大众旅游时代持续迭代，旧有的佣金体系深度调整，而游客和市场尚未完全接受“导游服务单独付费”的模式，导游群体陷入“旧的没了、新的没接上”的尴尬境地。

持续多年的文旅市场整治，严厉打击不合理低价游、强制购物、诱导消费，斩断了过去支撑不少导游收入的佣金链条。对于长期依托该模式生存的导游而言，原有收入底座快速消失。

游客消费习惯的转变同样深刻改变收入逻辑。自由行、自助游、本地微度假持续兴起，很多游客不再选择传统跟团游，直接压缩了传统导游的接单空间。保留下来的跟团产品，也越来越多的明码标价，把购物、自费项目剥离出去，纯玩团成为主流。

社会舆论对导游职业的认知总是难以摆脱“购物回扣”的刻板印象。河北省旅游协会副会长兼导游分会主任委员杨磊认为，部分媒体对“低价游”“购物回扣”现象的过度聚焦，忽视了导游作为文化传播者的专业属性，导致职业认同感和社会地位大幅下降。职业形象一旦与“导购”绑定，游客为讲解、陪伴等专业服务单独付费的意愿也会被削弱，收入转型因此更加艰难。

部分细分市场已经开启服务付费探索。定制团、研学团和文博深度游的客群，对文化体验有明确需求，愿意为高质量讲解单独付费。但常规大众团长期习惯“服务打包在团费里”，额外付费的接受度仍然不高。业内人士认为，让服务价值显性化、可计价，是导游收入逻辑重建的关键一环，而这需要市场培育与消费习惯的同步养成。

适配人才不足

从登记数据来看，全国导游持证总量保持增长，每年旅游院校毕业生、社会报考人员持续壮大持证队伍，表面看供给充足，甚至给人“导游过剩”的印象。但走进市场一线就能发现，这是一种结构性错配：证书数量在增加，市场真正急需的复合型导游反而常常“一导难求”。

北京旅游学会副秘书长张慧英认为，“考证热”掺杂了大量水分。早年导游证可免景区门票，不少在校生为免票福利或给简历添彩而报考，毕业时却多选择其他出路，仅把导游证当“兼职储备”，导致供给虚高。即便从事导游行业，有了导游资格证只能证明初阶能力，独立带团所需的实战能力还需漫长锻炼。更为关键的是，旅行社签约要的是“能独立接团”的人，而市场存在大量挂靠但不签约、临时派单的灵活从业者，导致签约率低。

更深的错位在能力结构上。传统导游的核心能力集中在路线引导、行程安排和基础接待；研学旅行、非遗体验、文博讲解、入境深度游等新需求，则对教育学、历史考古、外语等专业功底提出更高要求。标准化培养出来的“流水线向导”，与差异化、专业化的市场需求渐行渐远。

这种错配在入境游市场表现得尤为突出。随着海南30天入境免签政策适用国家增至61国，入境游客数量激增，小语种导游非常稀缺。三亚民间旅行社有限公司副总经理林瑜无奈地说，公司曾为接越南团，不得不从广西、海南调配导游。

供给错位的背后，还有人才培养链条的断裂。多位从业者向记者反映，导游的实战能力很难从课堂获得，既靠一线带团的积累，也靠新老导游之间的传帮带。但中小旅行社以短期、临时用工为主，培养新人的意愿和能力都有限，新人缺少稳定的带团机会，成长通道因此变窄，行业陷入“新人难成长、高端不够用”的恶性循环。

用工仍待规范

用工模式是更深一层的矛盾。不少中小旅行社仅维持满足资质备案的专职导游规模，日常业务高度依赖临时外聘的社会导游，以压缩固定人力成本。《中国导游发展报告（2025）》数据显示，导游社保整体覆盖不足30%，兼职导游中，近60%完全没有社保保障。

成本压力大、订单不稳定，是旅行社难以扩大专职导游队伍的主要原因。一些旅行社以“挂靠协议”“合作协议”替代法定劳动合同，将人力成本转嫁给导游。按照旅游法第三十八条规定，旅行社应当与其聘用的导游依法订立劳动合同，支付劳动报酬，缴纳社会保险费用。但现实中，多数从业者以临时派单、挂靠合作的方式执业，无底薪、无社保、无保障的“三无”状态十分普遍。

挂靠模式在旺季能快速调配人力，适配旅游淡旺季的波动，弊端也同样突出。导游议价能力薄弱，“接一单算一单”成为常态；遇到团款拖欠、行程变更，维权渠道不畅；松散用工更难以支撑稳定的团队协作与服务质量。

针对长期存在的社保痛点，文旅部门已打出“组合拳”。2026年，一场针对旅行社用工规范的整治在全国范围内展开。多地文旅部门集中下发通知，要求旅行社严格执行“3名专职导游”政策，与导游签订正式劳动合同并缴纳社保。南昌、海口、贵阳等多地出台类似通知，严禁以劳务协议规避劳动关系，并开通导游劳动权益专属维权通道。保障体系正在不断加强，但延续多年的顽疾能否全面解决，仍有待观察。

导游群体的转型困境不只是一群从业者的谋生难题，也是传统发展模式退场的必然结果。走出阵痛，既需要从业者主动求变，更离不开制度层面的持续托底。

民生谈 提升

吉蕾蕾

年末，随着各类电商大促活动火热进行，快递行业也全面进入业务旺季。为提升服务质量，不少寄递企业严格履约践诺，优化末端投递，保障每一票快件寄得放心、收得安心。然而，也有一些寄递企业只顾发展，忽视管理，简单粗暴地采用“以罚代管”的方式来约束快递员、提升服务质量。

服务质量是寄递企业在市场竞争中脱颖而出的关键。快递服务，贯穿快递包装、揽收、转运、派送、售后等各个环节。在业务旺季，稳步提升快递服务的效率与质量，特别是末端的服务质量，不仅能大幅提升消费者购买的积极性，还能为寄递企业赢得更多业务量。然而，发货不及时、包裹损毁、没有按需求派送等问题仍时有发生，饱受诟病。

这些年来，快递行业蓬勃发展，每秒有超6300件、日均5.4亿件包裹进入寄递渠道。每到电商大促节点，业务量更是持续攀升，服务压力也会随之增大。罚款是最简单、最直接、成本最低的管理方式，寄递企业只需制定严苛的规则，就能快速实现“表面规范”。但这种“一刀切”地将罚款作为约束快递员、提升服务质量的核心手段，会导致快递员陷入多送多错、多错多罚的恶性循环。这不仅会影响快递员的积极性，损害品牌声誉，本质上也是一种管理上的“懒政”行为。

提升快递服务质量并非一蹴而就，切不可一罚了之，破除“以罚代管”的思维定式是关键。要从企业管理、行业规范、监管强化、权益保障等多方面入手，构建“激励与约束并重、公平与效率兼顾”的长效机制。

寄递企业是破解罚款顽疾的主体，必须彻底转变管理理念。一方面，企业总部要清理不合理罚款项目，明确罚款的范围、标准和程序，并向全社会和从业者公示，接受监督；另一方面，要强化数智化管理能力和精细化运营能力，用大数据系统精准识别哪些工单是真实投诉、哪些是用户误操作，同时也要畅通从业者的申诉渠道，建立更完善的复核机制。监管部门也应督促寄递企业压实总部统一管理责任，纠治“接诉即罚”等不合理管理行为，加强对恶意投诉的甄别处置，切实保障快递员合法权益。

快递员直接接触广大消费者，其服务表现会直接影响客户对企业的评价和信任。寄递网点要加大对末端从业者的培训，优化考核指标，结合不同区域、不同场景的实际情况，制定差异化的考核标准，建立正向激励机制，努力实现“从罚出来的服务”向“管出来的质量”转变。

赓续长征精神 奋进复兴征程

从“红军票”到春耕贷

栾沐铮

贵州遵义老城杨柳街头，中华苏维埃共和国国家银行（以下简称“国家银行”）旧址静静矗立。楼内陈列的苏维埃币（俗称“红军票”）票面已经泛黄，却仍在无声讲述一段金融为民的往事。

1935年1月9日，国家银行随中央红军主力进驻遵义，行长毛泽民、党支部书记曹菊如面前摆着两道难题：部队物资匮乏亟待补充，而苏区货币在当地尚未建立信用。

让群众接受纸币，首先要让它有用。1935年1月12日，国家银行在杨柳街正式开业，以银圆、布匹和当地紧缺的食盐作为保障，发行苏维埃纸币，这是国家银行在长征途中唯一一次发行纸币。

国家银行把食盐、香烟低价卖给群众，规定只能用“红军票”购买，同时用“红军票”高价收购群众手中的生活用品。曹菊如在回忆录中写道，因为“红军票”既能买到市场紧缺的食盐，又能兑成现洋，很快受到百姓欢迎。

遵义会议纪念馆原馆长雷光仁介绍，红军撤离前，国家银行在丁字口、万寿桥、狮子桥等闹市区紧急设立多个货币兑换处，摊位上摆满银圆、食盐、大米、布匹和香烟，敞开为百姓兑换；百姓拿着“红军票”，可以直接换物资，也能兑换银圆。

“不让群众吃亏”——这是红色金融坚守的承诺。遵义会议纪念馆讲解员田玥说，这样一来一往，老百姓从信任“红军票”，到信任红军，再到信任中国共产党。

91年过去，杨柳街的青瓦依旧，黔北大地上的金融故事换了新的主角。

金秋时节，贵州省仁怀市胜政农业发展有限公司经理邹宗英刚卖完最后一批高粱，作为当地的红缨子高粱种植大户，她今年种植了780多亩红缨子高粱。而就在几个月前的春耕时节，她还在为钱发愁——红缨子高粱种植属于农业上投入集中的产业，春耕备种、土地流转、田间管护，哪一步都要花钱，可收购款要到秋后才回来。”邹宗英告诉记者，往年一到春天就紧巴，“手里没钱，不敢扩大种植。”

农业银行遵义仁怀支行客户经理在走访时了解到邹宗英的难处后，结合高粱种植、管护、收储的资金周期，为她匹配了专属信贷产品，单笔最高可贷500万元，授信期限最长3年，无需抵押。有了资金托底，邹宗英迅速流转土地，将种植基地扩展了60多亩，种植规模进一步拓展。

从“不敢扩”到“放心种”，一笔笔春耕贷款，解了农户的燃眉之急。数据显示，2021年以来，农业银行遵义分行累计投放涉农贷款513.34亿元。

走近新职业

电路板上的“隐形建筑师”

□ 本报记者 刘 兴

在江西省赣州市章贡区江西驴充充物联网科技有限公司产品研发实验室里，“90后”电子电路设计师林芳兵在对一款新研发的智能充电桩核心零部件——精密电路板，进行通电效率与信号稳定测试。这块巴掌大小的电路板，承载着计量、通信、防护等多重核心功能。

智能手机、新能源汽车、人形机器人——这些智能产品平稳运行的背后，离不开电子电路设计师精心设计的精密电路板。2025年7月，人力资源和社会保障部发布第七批新职业，“电子电路设计师”被纳入国家职业目录。该职业被定义为使用电子元器件和软件工具，进行电子电路原理图、印刷电路板研发与设计的人员。作为公司产品研发负责人，林芳兵在这个领域已经深耕多年。他认为，电子电路设计师是“隐形建筑师”，是所有电子设备的“神经中枢构建者”。

“过去，电子产品的电路板比较简单，就是各种元器件的拼图，能通电就算完成任务。”林芳兵介绍，现在产品功能越来越复杂，设计师需要依据产品功能需求，规划元器件之间的电流“交通路线”，让产品整体效能发挥到极致。

设计电路原理图是第一步。根据电子产品的功能要求，运用自身专业知识，选择合适的芯片、电阻、电容、电感等元器件，将它们巧妙连接，同时充分考虑整体稳定性、可靠性、抗干扰能力及成本控制。

验证电路的合理性，是电路板设计研发的关键一环。电路原理图完成后，委托印制电路板（PCB）企业进行打样，同时在样板上进行电子元器件组装和通电测试，验证电路布局、布线等是否合理，兼顾可制造性与可维护性。

最为关键的，就是对电路板稳定性和安全性进行性能测试。“电路板成型后，我们要进行严格的性能测试，模拟高温、低温、高湿度、强电磁干扰等极端环境，通过分析测试结果找出潜在问题并优化，减少因设计缺陷导致的产品故障。”林芳兵说。

如今，电子电路设计工作已成为集图纸设计、元器件组装、产品优化于一体的复合型工作。国家层面的清晰职业定位，让广大从业者拥有了明确的职业归属感和成长动力源，也标志着PCB产业从“制造驱动”向“设计驱动”转型。

目前，电子电路设计已成为专注前端创新的高潜力岗位，在机器人、新能源汽车、智能家居等领域需求旺盛。“现在电路板迭代升级速度很快，一块小小电路板上有上百个到上千个电子元器件，功能模块层层叠加，逻辑框架愈发精密，对专业知识能力的要求也越来越高。我们不仅要懂硬件电路原理，还要会运用物联网通信、AI等知识。”林芳兵说。如今，在他的团队里，嵌入式软件工程师、物联网运维专家、新能源算法工程师等岗位都是刚需配置。

“以前招人看‘会不会画线’，现在看‘能不能跨界’。”江西驴充充物联网科技有限公司董事长助理李涛说，电子电路设计师新职业的设立，是PCB产业应对技术升级、人才短缺和全球化竞争的重要举措，既能有效满足企业产品研发需求，更能助力产业转型升级。

请扫更多

本版编辑 林紫晓 丁 鑫 美 编 倪梦婷