

漫谈旅行社业新常态

蔡经川 四川省中国国际旅行社

本文经删减编辑后分上下两部分于 2015 年 6 月 29 日和 7 月 6 日分别刊登在《中国旅游报》第十一版。
现将未删减原稿刊发于此，欢迎讨论、指正。

目录

目录	1
前言	3
一 旅行社业新常态的时代背景。	4
全球经济低迷态势	4
中国经济新常态	4
互联网为代表的新技术革命	5
二 旅行社业新常态	7
重新认识旅游和旅游业	7
重新认识旅游者	8
重新认识旅行社业	9
旅行社业的核心服务与核心价值	11
市场化分工体系初步建立	11
垂直分工	13
产品开发	13
旅游批发	14
终端销售	14
平台服务	15
旅游消费服务	16
跨界与打劫	16
融合与创新	18
新业态	18
经营模式创新	19
盈利模式创新	20
投资与经营主体分离	21
企业内部管理的突破	22
经营体多元化	22
资源配置全球化	23
诚信经营	24
资本化经营	25
品牌化经营	26
专业化经营	26
创新化经营	27

网络化经营	28
标准化经营	28
互联网虚拟化经营	29
自处理时代	30
资源形式和吸引物	31
旅游现场氛围	32
需求就是产品	32
数据利用	33
产品开发策略	34
模块化开发	35
迭代开发	36
极端产品与长尾理论	36
单项产品中中介属性弱化	37
竞争态势与策略	38
创新人才及作用机制	39
价格与价值	40
利润率降低	41
宣传与营销	41
网点的未来	42
直销	43
三 结语	43

前言

“新常态”一词源自于上世纪九十年代初，用来描述经济衰退造成的高失业率为“New Normal”。2004年，美国人罗杰·麦克纳米出版了一本《新常态——大风险时代的无限可能》。2009年初，美国太平洋基金管理公司首席投资官格罗斯和总裁埃利安在“探讨危机后美国各个经济领域复苏和发展新模式”的论坛上，用“New Normal”来归纳全球金融危机爆发后经济可能遭受的缓慢而痛苦的恢复过程。自此，“新常态”被西方广泛接受，进而被国内学者引进、赋予了其更多的内涵，并被广泛应用于各个领域：政治、经济、金融、社会、旅游等方方面面。其主要内涵是：不能回复到过去，必须适应新变化、新形势、新要求，主动适应新常态、融入新常态、创造新常态。

在我国现在的政治经济新常态环境下，尤其在新技术革命如互联网的冲击下，本文就旅行社业所面临的新环境、新资源、新市场、新需求、新媒体、新问题、新困惑、新挑战、新出路等做一简单探讨，旨在引起旅行社业者思考，以便业者更加积极主动采取应对措施，去适应、去融入并创造旅行社业的新常态。

本文之“旅行社业”是指处在旅游供给与旅游需求之间的所有中间业态，其主要载体包括传统实体旅行社、其他提供中介服务的机构和个人、电商平台等。

一 旅行社业新常态的时代背景。

全球经济低迷态势

2007年开始的全球金融危机，标志着自上世纪80年代开始的、长达20多年的全球经济上升通道被切断，也宣告完全以发达经济体为主导的全球化旧格局进入了寿终正寝的通道。这些年来，金融危机持续影响，全球经济持续低迷，就业形势持续恶化，GDP增速普遍下滑，金砖五国形成，多引擎经济开始萌芽，经济体总量排名彻底破位，美元地位受到挑战，各种形式的货币战争悄然开始，资源战争接连不断，重拾贸易壁垒，重舞经济制裁大棒，石油价格持续降低，全球反腐机制被广泛认可。

尽管如此，世界经济也正孕育着新变量、新业态、新势能，正在调动其潜力改写全球经济格局与商业生态。相信不久的将来，世界经济即将走出目前的低迷态势。

中国经济新常态

习近平同志指出，“我国发展仍处于重要战略机遇期，我们要增强信心，从当前我国经济发展的阶段性特征出发，适应新常态，保持战略上的平常心态。”经过过去30年的GDP年平均近10%的高速增长，我国已经成为世界最大经济体，外汇储备近四万亿美元，人民币国际地位逐步提高，我国经济社会发展基本面长期趋好，总体运行平稳。但是，现在我国经济正处在从高速到中高速的增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”阶段，中国经济GDP增速持续走低，过去30多年快速增长积累的风险凸

显并开始释放，人口、资源、环境红利等基本面悄然变换，资本脱实向虚、企业债务偏高、地方融资平台风险明显。

消费对经济增长的贡献率提高（已经超过 50%），服务业在国民经济中的比重增长，互联网技术催生出的网络零售额增速加快，资源配置优化、经济全球化被广泛认可和接受。

互联网为代表的新技术革命

以互联网为代表的信息技术革命，正在改写着人类文明历史，正在加速着人类政治文明、民主进步、物质文明的前进步伐，正在开启着一个去权威化、去中心化、去中介化、个性解放的互联网文明时代，正在孵化着人类政治、经济、商业、贸易、文化和社会等各个领域的规则重构。

以互联网为代表的信息技术革命，其影响已经渗透到政治、社会、经济、文化、商业、金融、文化等几乎所有领域，渗透到我们日常生活的方方面面。新的信息技术革命，加速了经济和社会组织方式的变革，促进了传统产业的转型和升级改造，改变了信息的创造、来源、控制、传播、交换、储存等方式，改变了人们沟通、获取和利用信息的方式，也改变了社会和经济资源的配置方式和路径，加速了各个领域尤其是经济领域的全球化速度，推动了人们消费和休闲娱乐方式的变革。

互联网技术的应用，正在重构、逆袭、甚至颠覆我们过去所熟悉的一切，使得资本跨界、越轨、打劫变得更加得心应手。创造新的经济形态，重新构建商业模式和商业规则，改变传统的零售行业生态，整合物流行业和零售行业，逆袭传统传媒营销阵地，挑战传统通讯运营巨头，创新金融模式。

我们即将会看到，新技术的应用，正在颠覆传统服务行业的经营模式，革新传统制造业的制造模式，创新传统农业的生产销售模式。

新的经济形态尤其是网络经济形态的迅速扩张，使得人们更清楚的认识到了互联、互通、协作的必要，开放、共享、互利、对等、协作、创新等理念已经成为共识，并以此理念指导现代企业尤其是涉网企业经营模式、运营方式、营销系统、组织结构的变革。

新的技术革命即将开启于互联网新技术的进一步应用。随着物联网、云计算、大数据、信息物理系统、3D 打印、机器人、IPv6 地址协议、新一代互联网等技术的进一步开发、应用和普及，随着将来互联网两个主要瓶颈电力资源和计算资源的研究和解决，当网络速度提高 1000 倍以上、网络规模蔓延到任何一个角落、每个物体都赋予一个 IP 地址并实现适时化信息传输时，我们将进入一个真正的“数字社会”、跨入“数字时代”、启动“自处理时代”，新的工业革命也就恩惠普照大地！德国已经启动“工业 4.0”战略，美国提出了第三次工业革命，中国也提出了相应的战略规划，其核心就是“智能工业”和“自处理生产”，它以 CPS 为技术支撑，以智能制造为亮点。

已经改变了我们生产生活的新技术革命，必将带给我们生产生活方式和习惯的革命！我们即将迈进“数字生活”时代，进入“自处理”时代！

新时代的到来，必将大大提高生产力，改变对生产资料的认识，大大改进现有生产方式，进而改变现有生产关系的属性，刷新人类社会的价值观念。

二 旅行社业新常态

重新认识旅游和旅游业

2013年，我国居民国内旅游总花费占居民消费支出的12.38%。2014年，我国国内旅游36亿人次，入境旅游1.28亿人次，出境旅游达到1.09亿人次，全年旅游总收入3.25万亿元。旅游，已然成为了大部分国民日常生活不可分离的组成部分，甚至成了生活的必要部分。旅游，是人们提高生活质量的手段之一，是提升幸福指数的方式之一，是实现快乐生活的工具之一。旅游已经从传统的观光旅游形式讲究吃住行游购娱，到现在的观光、休闲、度假并驾齐驱的旅游讲究新奇特、追求舒适豪华极致和更多的精神享受的过度，旅游消费的娱乐化、社群化、消闲化倾向明显。旅游市场规模持续增长，国内旅游、入境旅游、出境旅游三足鼎立。早期的入境旅游是外事之一部分，而现在的出境旅游须配合国家外交战略，显示旅游业在我国国家外交活动中所起的作用越来越重要，但同时，旅游尤其是出境旅游也因此更显脆弱。旅游产业已然完成了从简单的服务业到支柱产业再到综合产业的被认知过度，“产业链条长、覆盖面广、拉动力强”已被广泛接受，具有扩大就业、扶贫和生态保护功能。市场主体不再局限于旅行社、景点和饭店了，更多的行业涉入，更多的主体介入，更多的资本进入。旅游产品更加丰富，旅游目的更加多样，旅游需求更加旺盛，旅游实现更加容易。旅游全球化将更加快速演进，旅游市场竞争将更加激烈，竞争手段将更加丰富，旅游营销与宣传被提高到了前所未有的高度。

旅游业是典型的信息密集型和信息依托型产业，与以互联网技术为代表

的电子商务有着天然的适应性，互联网技术孕育了丰富的旅游新业态，正在重新构建旅游业的产业链条。新技术在旅游业将更加广泛的被利用，互联网技术在旅游业中将发挥越来越重要的作用，线上线下融合已然成为趋势，线上已然具有主导优势，且在将来必然处于主导地位。

重新认识旅游者

随着旅游市场规模的扩大、旅游业支柱产业地位的确立、以及互联网社交媒体的广泛应用，旅游者的主权时代已经到来。

旅游者尤其是意见领袖发出的声音将会越来越大，这主要源于信息创造、信息获取、信息交换、信息发布、信息传播的便利性、快捷性、适时性、可视性，以及信息的定位、分享特性。在购买阶段，旅游者可以广泛的搜索查询目的地、产品和服务商背景信息等来认证、比选，在旅游消费过程中可以随时发布、点评、分享，进而以旅游者独特的视角来影响旅游业的发展。

旅游已经从简单的单一观光型转向到了休闲、度假和观光并重，且越来越注重休闲和度假旅游了，旅游者因此日益从注重线路产品的观光功能转向注重情感、文化、时尚、潮流，转向注重产品带来的体验、价值，从大众化线路转向追求多样化、定制化、个性化旅游产品，旅游者既要追求产品的性价比又要追求产品的超值体验。

在旅游者主权时代，旅游者自主意识越来越强，自由活动越来越多，移动性越来越高，个性化追求更普遍，便捷性需求更多，对安全的需要更高，自我保护意识更强，法律意识更清晰，文明旅游更具体，信息咨询要求更广泛、更丰富、更完善。旅游者可以十分便捷的利用担保交易、评价体系、传

播体系、分享体系、投诉体系等来表达其真实体验，诉求其权利。

因此，旅行社业者必须具备互联网思维的属性，旅行社业必须重新认识旅游者，以旅游者为中心，旅游经营必须以旅游者的需求来重新设计、架构，方能在旅游者的主权时代跟上时代的步伐。

重新认识旅行社业

开篇曾经提到，旅行社业是指处在旅游供给与旅游需求之间的所有中间业态，起经纪人作用，其实质是为旅游者提供居间性旅行管理服务，其主要载体包括传统实体旅行社、OTA、OTS、其他提供中介服务的机构和个人、电商平台等。这些中介机构还包括会展机构、俱乐部、签证和票务机构、导游协会/公司、预订代理机构等。旅行社业提供的居间管理服务几乎涵盖了旅游产业群的所有方面：无论是老的旅游六大产业要素，还是新的旅游六大需求（目的）要素。

旅行社业是旅游业的经典代表，同时具有中介性、经济性和服务性特点。它不仅居间于旅游产品和旅游者之间，同时也居间于旅游经营者之间，更游走于旅游者之间，把各个旅游企业联合起来，把各个旅游者组合起来，把原来分散的、独立进行的旅游活动进一步社会化，创造了一种新的信息传递方式和资源组合方式。旅行社业不仅服务于旅游者，还要服务于其他旅游经营者和涉旅行业，甚至还要为政府的政务和管理提供便利，更要服务于国家核心利益这个大局。

中国早年的旅行社主要以提供旅游服务为主，以获取劳务性收入为主要利润来源，包括产品组装/线路规划服务、中介服务、代理服务、组织与接待

服务等，其中最重要的就是导游服务。

随着时代的变迁，导游和领队已经剥离出传统的旅行社，很多景点的具体讲解服务已经电子化。现在的旅行社业已经完成由原来直接提供实质性服务和居间性服务到现在只提供居间性服务的过度。所谓的居间性服务，就是旅行社业经营体或业者依托自身的知识、经验，运用运筹学、经济学、社会学、心理学等各种技术、技能和技巧，将旅游各个要素编制成线路产品，为旅游旅行活动（前、中、后）进行适时的计划、组织、协调和管理的**居间性管理服务**。这些居间性管理服务，早年都是由人来完成的，柔和进了一定的情感色彩，可以称之为劳务，这是传统旅行社的优势，但到了现在，这些都可以实现部分或全部智能化，减少人为情感因素。居间性管理服务的智能化为旅行社业的资本化、规模化、集团化、全球化、品牌化经营提供了便利。

在逐利的驱动下，资本携手以互联网为代表的先进技术，大规模的介入了旅行社业，加速了旅行社业模式的创新，产业并购风起云涌，创新商业模式此起彼伏，在线旅行社业经营规模持续扩大，经营手法持续翻新，竞争态势愈加激烈，涉及的产业链条愈加丰富，旅行社业的传统经营范围已经被突破。除了传统涉旅产业之外，围绕旅行社业也新起了不少新的边缘产业，比如旅游营销、旅游网站开发、旅游媒体、旅游法律、旅游金融、旅游气象、旅游环保、旅游地产、旅游农业、旅游医疗、旅游风险投资、销售联盟等，边缘产业创新风起云拥。

这一切，预示着旅行社业的伟大时代----春天即将来临。在这个伟大的旅游时代，要求旅行社业者必须与国家战略高度一致，服从国家发展和国家外交的整体战略，肩负起延长旅游产业链条、形成旅游产业集群、培育旅游产

业跨界、主导世界旅游产业走向的历史使命。

旅行社业的核心服务与核心价值

对于旅游者而言，旅游就是体验，就是经历，就是享受现场氛围，如果旅游顺利且满意的话，其体验的核心价值就表现在享受的“愉悦”。为了保证旅游者旅游顺利且获得满意甚至是超值体验，就需要旅行社业者适时的在各种产品资源、各种机会、各种可能、各种需求参数之间，通过参考历史经验、合理的运筹、并参与一定的心理性、情感性因素，打理、安排、协调好这些参数及其前后顺序、权重，依照“算法”，营造现场“氛围”，来“计算”出最适合旅游者需求的最佳组合。旅行社业的核心服务就是情感性“计算”服务，其规则就是“算法”。“计算”是各种参数数据的动态集成，它跨越多个行业、多个专业、多个时间模块。“算法”规则的制定则牵涉到企业战略和市场目标。

旅行社业服务的核心价值就是情感性“计算”服务被旅游者充分享受、“计算”出来的现场“氛围”被充分体验。从业人员没有情感性的付出，“算法”中没有情感需求参数，“计算”出来的组合可能最经济，但不一定适合旅游者的口味和情感偏好，最终就不一定使旅游者“愉悦”，依托于核心服务的核心价值也就无从体现。实现核心价值所依赖的核心资产就是数据和人，而具有创新思维、创新思想的人才则是未来企业的第一核心资产。

市场化分工体系初步建立

我国旅行社业经过了几十年的发展，逐步形成了其独特的分工体系，水

平分工和垂直分工体系相互交融、相互协调，尤其是互联网技术加速了旅行社业现代化垂直分工体系的形成。这不仅体现在整个旅行社业行业，也体现在一家旅行社业经营机构内部。

历史上，我国旅行社业分工体系多由政府主导，为了行政管理的方便，以“旅行社管理条例”为蓝本人为实现，无论是一类社、二类社、三类社，还是国内社和国际社，抑或国内社、国际社和出境社等皆以水平分工为主。水平分工，造成了旅行社之间低水平过度竞争、旅行社盈利能力下降、服务质量降低、创新严重不足、无法实现规模效益以及市场秩序混乱等局面。到现在，水平分工依然存在，多以正式注册的旅行社为主，体现在从事业务的经营范围各异：入境旅游、出境旅游、国内旅游、台湾旅游。

随着旅游规模的扩大、市场化的深入、尤其是出境旅游市场的快速发展，垂直分工体系已然在旅行社业中自然形成。普遍认同的旅游经营商、旅游批发商、旅游零售商等垂直体系基本确立。

为了更为准确反应我国旅行社业的垂直分工体系、以及目前我国旅行社业的经营现状，我们将垂直分工体系的几个角色和功能概括为：**产品开发、旅游批发、终端销售、平台服务、旅游消费服务**。由于互联网技术的应用，这几个角色和功能也存在扁平化的趋势，即产品—平台—消费三个环节。垂直分工，也克服了我国传统旅行社资源掌握在个人手里的弊端。

同时，还体现在水平上的专业分工体系，形成了更多的专业服务经营体，诸如观光旅游商、度假旅行商、商务旅行商、会议旅行商、康疗旅游商、工业旅游商、农博旅游商、红色旅游商等。在旅游活动各个环节上也形成了更为专业的协作服务经营体，诸如机票代理商、车船交通预订商、酒店餐饮预

定商、门票经营商等。

各个环节的分工也更加细化，如在旅行社产品销售中，销售又分：为旅行商服务的客户销售、为平台服务的平台销售、为旅游者直客服务的直客销售、为集团客户服务的大客户销售等。

早期的几家大社如国旅、中旅、青旅等大型旅游企业几乎覆盖分工体系的所有环节，且都已经成为大型旅游集团，不再拘泥于传统的旅行社业务，承担起了国家和社会赋予的社会责任，并部分实现了跨界、跨行、资本化、电商化、平台化、规模化经营的转型，已然成为了大型综合企业集团。

新兴的一些大型旅游集团，主要是以电子商务为主体，凭借其资本优势和技术优势，一开始就实现了资本化、电商化、规模化、网络化经营。

中小旅行社中，具有地缘优势、资源优势、产品优势的旅行社业者，或开发自己特色产品，走专业化道路，作为专线为大型旅行商提供产品；或从事接待服务工作，利用地缘优势、质量控制为大型旅行社产品的最后消费落地提供服务和配套保障。

而其他的旅行社业者则作为代理或销售终端或网点，利用其销售网络、地缘优势、直客系统、社区网络等优势销售旅游产品。

垂直分工

产品开发

很多大型旅行社和专业旅行社业者都具有产品开发意识和产品开发能力，无论是开发单一的旅游产品还是开发复合的线路综合包价产品，目前多

以专线的形式存在。旅行社业者或专线经营者，就是凭借资本、品牌、分销渠道、以及对市场敏锐的判断，负责设计旅游线路产品、采购并整合旅游资源，他们与当地资源方合作，或者参与到资源方的具体经营中，整合酒店、景点、餐厅、娱乐、地面交通、地接、航班等资源为一体，将其包装成专线产品，根据市场需要编制产品和团队计划，并通过其分销渠道分销给旅游批发商、B2B 平台和旅游销售终端。专线经营者不单单卖旅游产品，还可以通过上下游资源的包装整合（入跨行的媒体、平台、其他资源），获得更广泛的收益，并加强其对资源的掌控力。

旅游批发

目前业内多把旅游批发商（或旅游渠道商）与产品开发经营者合二为一，但一些以旅游批发为主的渠道商、以及 B2B 平台的出现，使得我们不得不单独谈谈旅游批发商。旅游批发商不以开发旅游产品为主体经营方式，而是凭借其渠道或客户系统的优势以获取批零差价和佣金为主体收入的经营模式，多以渠道商、外联销售商、集中销售商、专业销售公司、B2B 平台等形式存在。他们根据自己渠道特点、客户兴趣有选择的采购旅游开发商的旅游产品，或直接从产品方、资源方采购单项旅游产品，采用必要的宣传营销、产品再包装、甚至再定价等手段来实现其经营目的。目前的批发多在旅行社业业内实现，不久的将来必然出现跨行或越界的批发平台和批发渠道。

终端销售

终端销售行为，就是产品旅游销售行为的最后一站，直接面对旅游者。

终端销售旅游商，多以网点、门店、网站、B2C平台、团购、小型旅行社、销售代表、销售代理、经纪人等形式出现，具有客源优势、地缘优势、社区优势、群落优势等，在销售环节他们与潜在旅游者的互动最多，更了解潜在旅游者的需求和旅游特性，也是产品开发者经常走访、获取需求信息的场所。

目前的旅游终端销售行为多在旅行社业内实现，由于互联网技术尤其是自媒体的出现，可以肯定，在不久的将来，将出现很多的跨行、越界的销售终端、销售代理和独立销售经纪人。

平台服务

平台，不但包括B2B、B2C、C2B、O2O、C2C等不同类型的交易平台，也包括以交流为主的社群性聚合平台（以讨论、交流、点评为主）；不仅指旅游行业平台，也包括其他专业平台和综合平台，它们联系业内和业外，沟通业者和旅游者。之所以将平台服务专门罗列出来，作为旅行社业分工的一环，主要基于以下考量：平台开发与平台服务需要既懂旅游又懂互联网技术的复合型人才；平台服务在未来的旅行社业中将起着越来越重要的纽带性作用；平台不仅涉及产品开发，还涉及产品批发、终端销售以及旅游消费的实现等旅行社业的各个方面；平台是实现品牌化经营、资本化运作，以及跨行、越界、融合、打劫、迭代的最佳工具；它既服务于旅游者，又服务于旅行社业者，还服务于政府，为旅行社业业者和旅游者都提供了巨大的便利；既有行业平台、又有专业平台，既有盈利性平台、也有非经营性平台；多以返佣和资本运作获利为主；不以直接利润而是以流量（客源流量和现金流量）为聚焦点，并进行流量再开发以获取利益；不久的将来，必然会出现更多的旅行

社业数据经营平台。

一说到平台，就意味着建设自己的独立平台，其实这是个误解。于很多中小业者而言，最快、最好、最经济、最省事的做法是，与已有的平台、网站合作，享受其服务，为我所用，无论是付费还是免费。

旅游消费服务

旅游产品有其自身特点，旅游产品消费过程也是其产品价值实现的过程，也是体验现场氛围的过程，这个过程必须在旅行社业者提供的服务范畴之内。旅行社业者必须具有落地的协助旅游者的服务，旅游产品的消费才能得以变现，这些服务包括消费说明、消费指导、消费协调、活动管理、适时处理、事后处理等，其中最典型的当是安排地接服务，多由地接服务旅游商提供。由于互联网社交媒体的使用，旅游产品具有生产销售消费一体化的趋势。

分工是相对的、不是绝对的，且分工也有相互交错的地方。随着旅游市场的进一步发展壮大，旅行社业分工将更加细化。分工为旅行社业的资本化运作、品牌化经营，以及跨行、越界、打劫提供了巨大的便利条件。也为旅行社业经营模式和盈利模式的创新打下了基础。

同时，随着市场需求的日益丰富和变化，以及经营的数据化、电子化、平台化，旅行社业在分工的同时，又有协同、融合、集成的发展趋势。

跨界与打劫

正是因为垂直分工体系的建立和细化，为在旅行社业的越界、跨行和打

劫奠定了基础，也为打劫者选中要害提供了便利。互联网技术的应用，使得打劫易如反掌。旅游市场规模庞大，现金流水巨大，则加速了旅行社业被打劫的速度。

跨行越界，既是跨行业界，跨产业链条的切面界，跨地域之界，跨有无经验之界，跨线上线下之界，跨 PC 与移动之界，也是跨虚拟与现实之界，跨服务与资源之界，跨生产与消费双方角色之界。跨界，既表现在传统旅行社业的边界放大，其外延正在被动扩充，又表现在原来未纳入旅行社业类别的诸多服务机构进入旅行社业范畴，还表现在其他行业经机构依托资本、技术、人才进入旅行社业。

旅行社业的主要特点就是涉及的产业跨度大，产业链条长，市场规模庞大，带动性强。其最大的优势就是客源流量和现金流量巨大，且传统的旅行社业经营者资本投入不大，资本占用量小。正式因为这些特点和优势，传统的旅行社业很容易被资本大鳄争先相中，并在详尽且细化的垂直分工切面上选中要害，成为资本化经营、IPO、甚至打劫的主战场之一。

互联网技术尤其是平台为资本化经营提供了便捷的方式。资本方依托其资本、技术、人才优势，以及对市场的把握，在旅行社业漫长而细化分工的链条上任选一个切面，利用互联网思维，开发一款适当的互联网应用，全力深入下去，创新商业模式，都可能形成一个巨大市场，彻底颠覆传统旅行社业者的商业模式。

互联网无边界，无地域、无国界，是一无形之手，可能在不知道其存在、不知道对方是谁的情况下，你就可能被打劫了，你的客户是人家的了，你的地盘人家做主了，你就可能不明不白的、不声不响的被人家远距离干掉了。

融合与创新

在巨大的市场诱惑下，在互联网技术的支持下，在分工越来越细化的情况下，旅行社业已然成为了融合与创新的梦工场。分工需要协作，协作需要融合，在融合中创新，在创新中融合。投资融合，同业融合，跨行跨业融合，手段融合，渠道融合，终端融合，产品融合，甚至与旅游者融合，与互联网等新技术融合，与金融业融合，与保险业融合，与交通运输业融合，与通讯业融合。在资本、创业、技术以及市场需求的驱动下，在这些融合中诞生了旅行社业的新业态、新投资方式、新业主形式、新经营模式、新盈利模式、新销售渠道、新营销媒介、新统计方法、新沟通方式等。尤其是在与以互联网为主的新技术融合中，创造了很多商业新机遇、很多新的复合应用、很多新的经营技术手段，如果我们不前瞻性的主动融于这些创新中、主动拾起这些新的复合应用和技术手段、抓住新机遇的话，我们必将被历史淘汰。

新业态

这十年来，随着新技术的利用、市场规模的扩大、旅游需求的变化、产业的调整，围绕旅游产业，旅行社业出现了很多新的业态。自驾的增加带动了房车的发展和营地的建设，进而形成了专业的自驾运营组织者、营地预订、道路驾驶导航服务等新业态；年轻人旅游消费意识，带动了旅游金融尤其是贷款旅游的新业态；老年人的旅游特点催生了专业的夕阳红专业新业态；APP的出现催生了旅游 APP 的专业公司；互联网搜索引擎催生了专业的旅游大型

平台化搜索引擎新业态；专司医疗旅游、美容美体旅游、极限旅游、游学旅游、志愿者旅行、文化交流、政务交流、会展会务、公务外包等等的专业公司必然大规模的出现。

不久的将来，相信还将出现大量的其他辅助性新业态。旅行社业链条的各个截面的互联网化经营，必然催生许多专业的平台。许多传统旅行社业流程都将进入信息化自处理时代，必将重构流程，调整业务，势必催生专门的诸如计调公司、销售公司、导游公司、产品公司、采购公司、信息公司等等。大量平台的使用，将形成一系列的旅游软件、专业平台、模块开发公司。自处理必然需要开发很多平台、多模块接口软件，催生旅游专业软件接口公司、平台化网络运营商。大数据时代的到来，必然影响旅行社业的应用，形成旅游大数据公司，专门开发旅游大数据，并为产业和旅游者服务；大数据下或许形成专司于企业评价的综合评级、诚信评级等专业的旅游评价服务；以旅游社群、旅游粉丝集群为主体目标的用户信息公司。

经营模式创新

从产品开发、外联组团，到计调、接待等方方面面，传统的旅行社多进行一条龙服务，其主要经营方式就是提供劳务服务。

但现在的旅行社业不再仅仅是提供劳务服务了，其经营模式不断翻新，从单一化经营模式到多元化经营模式，从复合立体化经营到扁平化经营再到复合立体化经营，从 B2C 直客经营到 B2B 同行经营再到 C2B 旅游者主权经营以及将来的 P2P 经营，从渠道经营到连锁经营，从品牌经营到资本经营，从独资到控股参股、从线下到线上再到线下线上结合经营，从主业经营转向

辅业经营，从基础经营到衍生体经营，从以业务为主到以技术为主。

多元化经营多以跨行越界为主，在旅行社业中包括传统的旅游六大要素及其衍生业如：旅行社接待、导游服务、会展、演艺、景区、酒店、地产、电子商务、购物、免税、旅游教育与培训、汽车及运业、航空等。立体复合经营多以旅行社业内部水平分工和垂直分工取向为主的经营形式，比如专业的旅游销售、门店销售、平台销售、产品开发的专线经营、组团、接团、计调等经营形式。在实体旅行社业中，多以分社、专线、网点、网站、计调、销售、部门等形式存在。

盈利模式创新

传统旅行社的盈利模式很简单，主要以劳务收入尤其是导游劳务收入为主。但随着我国劳动力成本的提高，劳务性收入在旅行社业收入中所占的比例越来越低，盈利模式创新和盈利模式的多元化已经被业界广泛认同，并已经从单一的劳务盈利模式转向了多元盈利模式、立体盈利模式、越界盈利模式。

所谓多元盈利模式，就是同时在多个产业取得盈利，如资本化经营的控股参股盈利模式、连锁经营的加盟/许可盈利模式、品牌输出的管理盈利模式、营销推广的媒体盈利模式等等。

所谓立体盈利模式，就是同时在分工体系中的多个环节取得盈利，如经纪代理佣金盈利模式、预订服务盈利模式、集合交易提成盈利模式、上下游产品买断经营盈利模式等等。

所谓越界盈利模式，即羊毛出在猪身上，现在最流行的所谓互联网思维，

其实在旅行社业中早已应用。为了占领市场，扩大其市场占有率，取得巨大的流量，一条旅游线路产品，其本身实行零利润经营，甚至将营销费用直接支付给旅游者，实行负利润经营，产品开发者---专线再从购物点获取佣金，同时以其巨大的流量获得景点门票的奖励、住房的奖励等，从而完成其经营盈利的目的。在现在的互联网平台经营里面，由于平台方处于主动地位、拥有话语权，不仅占用专线、产品方的资金，同时还利用流量、数据进行再开发获利。事实上，很多旅行社、专线经营者也在对客源流量、现金流量、流量数据进行再开发利用。

投资与经营主体分离

我国最早的旅行社几乎都是国家投资新办的，其投资主体是国家，经营主体是企业主要领导者，而这些领导者往往由国家任命，在一定形式上就代表国家行使投资者的权利，可以说经营主体与投资主体几乎一致。

再后来，非国营旅行社开始出现，更多的是私营旅行社，往往由一些拥有丰富经营经验和客户资源的资深旅行社业者新办，这些旅行社更是投资者和经营者为一体。在这些旅行社业的过往经营中，行业经验、客户资源、旅游人才占有极为重要的地位。

但是现在，由于资本化经营、互联网网络化经营、社会创业潮的兴起，旅行社业开始了其**投资主体与经营主体的分离时代**，这是市场化分工的需要，也是资源配置的必然选择。在这个分离时代的旅行社业经营中，相比行业经验、客户资源、旅游人才，创新人才、资本、技术、渠道则显得更为重要。

往后的投资将更多的是天使资金、风险投资、股东、运作资本等，而经

营主体将更多的是职业经理人，多采用聘任制，并对投资者负责。部分投资会导致短期利润暴涨而损害公司长期利益和长远的发展规划，给职业经理人创造难题，也为行业带来些不利的影响。

今后，资本介入旅行社业，将更加突出。

企业内部管理的突破

投资与经营主体分离，经营和管理者者可以更多的从行业、企业的发展方面进行长远规划，着眼于企业的长远利益。互联网及自处理平台聚合了旅行社产业链条中各个环节、各个人员的群体参与力量，使得旅游经营和管理者都得以需求为导向、以旅游者为中心，要求朝着产销游一体化方向发展，实现企业组织的扁平化管理。现在企业管理已经从线性、层级管理发展到了网格状管理模式，信息/数据都可以一站直达上层。

在今后的旅行社业企业中，主要的管理工作不再是管理经营、管理业务本身，而是重点放在人的激励、流程和制度的设计与开发上。管理工作也更多地体现在寻找丰富的智囊、挖掘思想等方面，把握发展的大方向，更多的是做分析、预测、计划和决策等。

经营体多元化

涉足旅行社业的不再仅仅是传统旅行社，更多的是其他行业具有资本优势、技术优势、资源优势的企业。我国正处于政府鼓励全民创业的社会发展阶段，加上旅行社业门槛不高，没有什么高的经验、资本和技术门槛，就出

现了很多类旅行社业的经营体，尤其是更多个人、更多创业者以各种形式介入旅行社业和类旅行社业，他们无论是注册旅行社业企业还是注册非旅行社业企业，抑或借壳企业，甚至以家庭为单位，或者就单个体本身，凭借其一定优势就涉入旅行社业或类旅行社业进行经营。一方面，旅行社业有着集团化、规模化的趋势，但另一方面，由于其特性所致，以及政府倡导创新创业，旅行社业又有着专业化、小微化的趋势，进而存在小微集群化趋势。

其具体的经营体形式：大大小小旅行社、分社、专线、网点、部门、办事处、网站、网店、平台、平台会员、微信群、QQ群、微薄主、协会、代理机构、预订机构、活动组织者、运动组织者、户外、拓展、会展公司、策划公司、婚庆公司、登山公司、探险协会、自愿者协会、经纪人、自然人、旅行管家、商旅管理公司、导游公司、旅游专业媒体、旅游平台开发公司、旅游营销公司、度假产权交易机构、旅行融资公司、旅游商品开发与代购等等。

资源配置全球化

在我国出境旅游迅猛发展的今天，为了更好的满足我国出境旅游者在国外的日益壮大的需求，我国旅行社业已经在旅游活动的各个环节开始了全球化资源配置的布局。世界最大的出境客源国身份也极大的增强了我国旅行社业全球化的话语权，加上我国经济实力的影响，使得具有中国特色的旅行社业经营思想和商业模式能够在全世界范围内很方便的配置产业资源。

境外 IPO 以获取外国资本，资本输出以并购境外旅游产业，产业并购以完善境外旅行社业经营体系，人才输出以保证旅游服务质量，文化走出国门以方便旅游理解和沟通，金融和通讯的全球化协作大大提高了境外旅游的

便利性。

诚信经营

尽管互联网普及在一定程度上解决了信息的不对称性，但由于经营体多元化，经营者众且素质高低不一，加上旅游行为的全球化障碍，尤其是出境旅游的语言障碍、信息障碍等，使得“买的没有卖的精”情况依然存在，一些旅行社业者不诚信经营，依然干着坑蒙拐骗的勾当，严重的影响了旅游业的正常发展，败坏了全行业声誉。

部分旅游产品在包装时短斤少两、张冠李戴，推介时玫瑰咖啡、天花乱坠，说明时含糊糊、藏头去尾，报价时忽东忽西、忽黑忽白，行前会议避重就轻，旅游时作脸作色、主次颠倒。表现最为突出的就是北京长城游、三亚旅游、云南旅游、泰国旅游、香港旅游等等，由于不诚信经营，甚至限制游客人身自由，暴打游客，进而经常引起暴光和投诉。

旅游者不怕低价，不怕高价，就怕被欺骗、被坑蒙、被敲诈。我们可以利用互联网思维来经营旅游产品，但绝不能坑蒙拐骗旅游者。只要明码标价，诚信经营，公开整个产品的全部信息，让旅游者咨询时就能够明了：旅游过程的全部情况、全部信息、可能情形，在报名时应该支付的费用，在整个旅游过程的全部开销费用（必须花费和可能/自愿花费的费用）。决不允许“自愿”消费变成了“必须”花费，并解决好“自愿”消费时其他没有参加的旅游者的安排问题。

旅游是生活消费之一部分，分享/评价则为旅游消费之一部分。随着大数据、WEB3.0的应用，必然会出现专业的旅游经营诚信评价专业公司，形成

一系列的旅游评级体系，包括现在已经存在的一些评价系统，会形成一个庞大的旅游诚信经营评价体系群，旅游者可以利用这些评价体系群，加上社交媒体的分享、传播体系，以及投诉体系，来实现对一个旅行社业者/旅游产品体验的评价、分享、传播、暴光和投诉，进而鞭策其改进，淘汰恶意的非诚信经营经营者。

资本化经营

传统的旅行社业就只有旅行社一种形式，一个办公室，一部传真机，几条电话线，加上几个人，就这么简单，也无需太大的资本。但是，随着社会财富的不断累计，资本需要寻找最好的投资去处，具有巨大规模的旅游市场，尤其资本化程度不高的旅行社业便成了这些资本的主要出口。

旅行社业的资本化经营主要以重组、并购、债券、风险投资、众筹、股权、期权、上市等为主要形式，其目的是重新配置旅行社业各项资源，提高资源的利润化率，盘活存量资源，快速实现资源优化配置，进而实现资本运营的效率和效益。

但是，资本化经营尤其是现在的 IPO（上市）形式，资本方擅长于追求短期利润指标，以期达到短期内上市进而实现资本套现获利的目的，其着眼点往往在于短期、快速的业绩提升，或许不利于旅行社业的长期发展。比如有些跨行越界的经营主体，他们涉入旅行社业的目的就是利用这个行业巨大的客源和现金流量，不在乎行业自身的发展规律，造成了很多的以低价或负成本价为主的非正常竞争行为的发生。

品牌化经营

品牌化经营是旅行社业市场发展、市场竞争的必然选择，也为旅行社业的有序发展、规范经营、标准化生产、连锁经营、许可经营、资本化运作、行业管理奠定了基础。目前我国几乎所有百强旅行社都实现了品牌化经营、集团化发展、网络化转型、资本化并购等。

只有品牌化经营，才能取得品牌所带来的市场规模，才有可能打造知名旅游品牌，进而创造品牌收益，实现品牌溢价。

品牌经营也为跨国投资、跨国并购、跨国经营奠定了基础。唯有品牌化经营才能尽速在国内市场获取快速积累、市场认可，包括资本积累、人才积累、经验积累、法律积累等。品牌经营也促使其提高服务质量，加强旅游服务质量的管控，打造标准化产品，为品牌跨出国门做好准备。

专业化经营

顾客就是上帝，旅游者就是旅行社业的上帝。所有业者都围绕旅游者进行市场细化、再细化，分工专业化、再专业化的需求，开发出满足旅行社业整个经营链条不同经营层面的需要、以及不同旅游者需要的产品、服务和经营模式。随着旅行社业行业分工体系的市场化建立和完善，以及市场规模的扩大和市场差异化需求的形成，尤其是凭借以互联网为主的新技术手段，业内已经形成了很多专业化很强的经营体和操作团队，他们敏锐捕捉商机、先导进入，进入专业化分工、专业化细分市场进行深度开拓，既服务于旅游者，也服务于行业内部各个经营体。

大型集团专业化经营使其产品更贴近市场、更能贴合旅游者的需求，中小经营者采取专业化经营策略则能够获得相对的竞争优势，在一个很小的细分市场里把产品和服务做到极致，以贴近市场需求，比如商旅管家、旅行顾问、婚庆包车、婚庆摄影旅游等。

创新化经营

在传统产业中，科技发明、产品创新在企业创新经营中具有决定性的作用，但在旅行社业中，产品创新依然很重要，但我们更多的是利用新技术来创新我们的管理手段、营销手段、经营手段，进行创新化经营。我们要随时关注人类最新科技成果，关注科技应用情况，研究新技术使用后对社会、对行业的影响，利用好最新技术成果进行创新化经营。现在德国提出的“工业4.0”概念，把设计、营销、预订、生产、物流、售后、甚至企业管理、监控等几乎一体化了，似乎是传统企业管理、生产、经营流程的一个颠覆。美国也在进行大量的尝试和类似创新，我国的小米也做了一些有益的尝试，值得旅行社业学习和借鉴。

以互联网为主的信息技术渐渐被旅行社业接受和应用，分别开发了旅游网站、B2C平台、B2B平台、OA办公自动化系统、FMS财务系统、ERP企业管理、CRM客户管理、HR人力资源等几个独立系统，但如何让我们企业经营中的几个板块有机的融合在一起，既独立又自动沟通，前后信息及时传送，实现全面信息化、自动化，需要我们去尝试、去开发、去创新。

网络化经营

网络化经营是一个趋势，无论经营体大小，或多或少都要涉入网络化当中来，要么主动创立自己的网络、树自己的旗帜，要么联合形成集体网络、抱团取暖，要么融于他人的网络、去傍品牌傍大款。

无论是选择互联网虚拟网络化还是实体门店网络化，无论是选择经营体联合的松散性网络化还是紧密性网络化经营，无论是选择业内网络化还是跨业跨界网络化经营，甚或如大型集团兼有各种形式的网络化经营，但都要与公司的发展目标、发展战略和策略保持相对协调和一致。网络化经营是品牌化的基础，唯有网络化经营才能使规模做大，进而服务于品牌化经营，大型知名品牌又有利于网络经营的扩大。

规模扩大，网络化经营展开，需要产品质量的保障，更需要旅行社业的产品标准化和标准化管理。

标准化经营

网络化经营可以形成巨大的规模效益。但随着流量的无限膨胀，经营性风险和内部管控风险开始放大，除了采用先进的技术管理和风险控制手段外，产品标准化也是减少风险的重要手段。同时，新技术尤其是互联网技术的采用更是迫切需要产品标准化，包括产品采购、生产过程、服务过程、售后服务过程等标准化。

标准化经营，不仅包括产品标准化、模块化，产品生产规则规范化、标准化，还包括流程的规范化、标准化，服务的规范化、标准化，质量的规范

化、标准化，术语的通用化、标准化。

已有一些企业尤其是涉入互联网的大型旅行社集团在产品标准化方面做了一些尝试，取得了相当的进步，但如何让标准化更多的为业内接受，易于被社会理解，还需要全体同业为之付出更多的努力。

唯有标准化经营，术语通用化、标准化，才能鼓励诚信经营，减少行业的坑蒙拐骗行为，进而促进行业健康发展。

互联网虚拟化经营

旅行社业天生具有线上虚拟化经营的特性，在不久的将来，线上经营将更具有优势，并将逐渐成为旅行社业的主要经营方式。

虚拟化经营只是相对于实体经营场所而言，它是将营业场所移到互联网上并虚拟实体场景进行交易一种经营方式。旅行社业虚拟化经营的优势体现在：实现 24 小时营业，实现全球营业，经营方式灵活，实现撮合交易，部分实现自动沟通功能，几乎没有尾货，交易产品数量可以无限扩大，标准化产品可以自动交易，减少了实体店面租金，降低了劳动力成本支出，有利于小批量、个性化产品投放等等。旅行社业的中介性决定了其互联网虚拟化经营是未来的一大趋势，也必将成为未来的主要经营形式。

互联网虚拟化的方式很多，传统的旅行社、新创业的经营者，无论是否懂得互联网技术，都可以借助互联网交易平台（B2B，B2C）、网站（独立域名）、网店、APP、微薄、微信、QQ、电子邮件等纯线上或线上线下结合、全部或部分的方式来实现虚拟化经营。

随着虚拟化经营比例的提高，以及旅行社业链条上各个环节的虚拟化覆

盖，旅行社业即将掀开自处理时代的崭新篇章。

自处理时代

为了满足市场多元、立体、复杂、适时、多变的需求，为了提高对海量信息/数据处理的能力，随着产品模块化、标准化和流程化的进一步完善，以及以互联网为主体的新技术的进一步利用，旅行社业必将采用强大的自处理平台(群)，全行业必将进入经营业务的自处理时代！

我们可以将上下游的产品以一定的技术规范适时接入旅行社业操作系统---自处理平台，将销售终端或网站 C 端、以及旅游中旅游者发出的需求信息及时发送到操作系统即自处理平台的数据库，经过系统自动处理、匹配、交易、确认后，分别将信息传送到宾馆、餐厅、景点、交通、导游、银行、财务、保险、通讯（旅游者）等经营者，从而完成查询、预定、派单、支付、确认、结算、管理等功能，以实现业务自处理，减少人为干预、降低人为差错率，进而提高经营与管理效率。

自处理平台可能是一系列平台集群，它们依照协议相互协同工作，集群中的每个平台都必须具备计算、通讯、控制、协同、处理等功能。它将虚拟和现实融合，实现全流程、全运营、全管理的多向、分布式信息自由流通，并对数据进行无缝性、系统性协同优化、处理。惟有自处理平台的应用，才能满足日益增长的个性化旅游需求，才能及时处理、自动匹配来自个性旅游者的海量信息请求，才能处理好需求个性化与服务/流程标准化、产品模块化的关系。

资源形式和吸引物

开发旅游线路及服务产品，就离不开旅游资源和吸引物。对于终极旅游者而言，在传统旅行社看来，资源和吸引物就如我们教科书上说的那些。但是随着对旅游消费差异化、全面化的认识，尤其是旅游者本身素养的提高和旅游精神需要的相对增加，终身学习习惯的养成，我们已经进入了一个崭新的旅游资源时代：无处不存在旅游资源，无时不存在旅游吸引物。新的旅游资源形式和旅游吸引物已经出现。

对于经营者而言，其经营资源存在于任何产业链条的任何一个子项和切面，都可以将其产品化并服务于旅游业并最终服务于旅游者。对于旅游者而言，**一切皆资源，存在皆资源**，无论是实景还是虚拟，无论是客体还是思想。我们可以以文化来挖掘旅游产品，以社会背景为旅游产品的策源地。有效的资源形式和吸引物更为广泛，已经不在拘泥于传统的可视吸引物了，尤其是很多似乎是摸不着的、但确实存在的东西，如何开发这些不可视吸引物已经成为我们应该很好思考的问题了。这些吸引物可能是经营模式、管理理念、先进技术、文化民俗等，如我们的淘宝模式、我们的国家管理、我们的企业管理、我们的高铁、我们的水利发电、我们的传统文化影响等等。尤其是一些企业的先进管理模式和方法，这些之前都是我们到西方去学习，包括很多其他国家到美国去取经，但是现在随着我国经济实力的影响，已经有不少国家学者、企业管理者到中国来学习了。我们不仅要组团出去游学，我们还要大力宣传我国的这些先进东西，要大力组团到中国来游学。将这些资源资产化、氛围化，进而转化为现实资产、转化为旅游产品。

旅游现场氛围

旅游就是体验，旅游就是现场，消费的就是体验，旅游消费就是体验现场氛围、享受现场氛围。

现在，人们可以通过各种新媒介欣赏远距离的实景表演和视频直播，通过艺术剪辑和特殊处理，甚至于比在现场还能全面了解、全面欣赏。包括很多的景点，都安装了远控直播视频，我们可以在美国观看在中国卧龙的大熊猫，甚至可以跟踪、放大观看，且不用考虑刮风下雪等外在的影响，还可以节省大把的时间、金钱和精力。

那么旅游者为什么要花费时间、金钱、精力去目的地欣赏呢？旅游者为什么要旅游呢？原来，虚拟景色和实景都无法给予旅游者以真切的现场氛围，无法让旅游者真实的体验现场氛围。旅游，就是要现场，就是到现场，就是体验现场，体验现场氛围。

旅游“计算”服务就是尽量为旅游者提供一种真实的、满意的、超值的现场氛围，旅游业六大要素无一不是围绕氛围提供服务。我们的一切服务、一切努力就是保证旅游者能够享受到真实、顺利、如期、超值的氛围体验。因此，我们在开发旅游产品时，应该着眼分析如何营造现场氛围，分析影响现场氛围的各种要素。在众多的氛围要素中，旅游者的需求和预期占有重要地位，是旅游者衡量享受现场氛围的主要尺度。

需求就是产品

需求就是产品，需求就是服务，满足需求就是以旅游者为中心在产品开

发中的体现，就是以需求为导向开发旅游产品。那么，我们如何捕捉、获取、发现市场的有效需求信息呢？

来自于销售终端（网站 C 端、网点、经纪人等）以及其他渠道关于潜在旅游者的任何信息，都是旅行社业者获取的宝贵信息数据资源，具有巨大的分析、利用和开发价值。无论是问讯还是预订/购买信息，前端都应该毫无保留的录入信息中心。很多客人的问讯，就可能蕴涵着市场的需求，预示着巨大的未来产品开发方向和价值。成熟的从业者在熟知已有产品的情况下，善于抛开习惯性思维，在与潜在旅游者聊天中捕捉新的需求信息，发现新的市场需求，也善于抓住这些瞬间机会，开发出特别旅游产品。

数据利用

互联网思维中最典型的思维就是大数据思维，最时髦的就是谈论大数据的开发和利用。但事实上，到目前为止，只有不多的一些大型企业集团认识到了大数据的价值，真正利用好了大数据，而且都是在开发/利用的起步阶段。

就人类需要而言，互联网本身就是一款庞大的工具，大数据也只是一款具有资源性的工具。可以肯定，未来最尖端、最前沿、最具有战略资源垄断性质的公司就是数据公司，就如现在的银行业在传统制造业的地位一样。就目前的大多数旅行社企业尤其是传统旅行社企业而言，我们不能陷入大数据的迷雾中，要保持清醒的头脑，我们要善于利用一切数据，而不仅仅是大数据。首先，数据思维不是互联网时代的特有产物，只有大数据思维才是依托于现代互联网新技术的；其二，我们要具有数据思维，具有大数据思维，认识到数据的价值，数据即资源，大数据即大资源，资源是可以资产化的，

数据资产在将来的竞争中将处于非常重要的地位；其三，要处理好大数据和小数据的关系，小数据和大数据是相对的，是可以相互转换的，我们要善于利用数据，善于利用小数据，善于在小数据中捕捉商机。其四，大数据理论告诉我们，数据不仅仅存在于旅行社业内，同时要关注其他行业的数据，善于利用其他行业的数据，并善于分析、挖掘各个数据之间的关系，做好预测工作，进而为产品开发策略、产品营销策略、市场发展策略服务。

产品开发策略

根据在市场中的分工不同，各自扮演的角色和功能也不一样，所开发的产品、开发手段、方式等也不一样。

大型集团尤其是大型国有控股旅行社业集团必须承担起社会赋予的全方位、全过程的服务功能责任，所开发的产品必须是相对全面的，无论是产品范围涵盖面，还是产品消费水平的涵盖面，它必须考虑全社会的需要，包括政府倡导的和谐社会、快乐社会理念。大型集团可以以资本优势、政策优势、渠道优势、人才优势、品牌优势等任何策略进行主导性的独立产品开发，抑或引进产品，配合其整体战略发展。

非国有大型企业以及中小业者就可以在旅行社业巨长的产业链条中，依据其自身的优势和整体经营战略，选择相对有利的资源或环节进行产品开发，以获取相对的市场竞争优势。

可以选取个别小众产品进行深度开发，进而培养出自己的优势资源。比如自由人需要的境外当地的一日游、二日游项目，当地的演出信息整和，Wifi落地、APP就地翻译、当地餐馆/会所/俱乐部/游艇等的整和。

还要认识到，尤其是互联网虚拟化经营，我们的产品一旦上线，即面对全球市场，这就要求我们一开始设计、开发、集成产品时，就要着眼于全球，具有全球视野，把潜在旅游者的方方面面都要纳入我们的策略考量范畴，无论是旅游者需求特性、需求习惯、购买习惯、消费习惯，还是社会、语言、文化、法律背景，甚至地理、气候、时差等等。

今后的产品开发，从设计开始就必须考虑到多种应用场景和情形，以及必要的配套同步开发：网络情况、平台情况、软件应用、移动应用、适时培训、支付工具等。

模块化开发

模块化开发，就是依照其内部逻辑关联关系，依据一定的规范、标准要求，根据市场大众及个性需求特性，将旅游产品的各个环节、各个服务点切开，作为一个个可以组装的产品单元进行独立开发，就象拼图一样，最后由需求方（拼图者）自由选配。这里的需求方可能是现实旅游者，也可能是终端销售商。它使资源更容易资产化，让旅游生产、销售、消费三个环节扭得更加紧密。

在具体产品开发中，大类模块诸如交易端口模块、支付模块、住房模块、交通模块、景点模块、营销模块、餐饮模块、导游模块、计划模块、预定模块等等，又可以细化下去分成若干小模块。模块越小越方便匹配，集成越方便，成品越灵活，产品越多样，迭代越容易，越容易对接个性需求。

模块化开发，使得产品开发变得更为简单，从车间生产变为消费者组装，产品开发消费化，旅游消费主权化。

迭代开发

在这个信息爆炸的时代，旅游者的需求日益翻新，随时变化，而且每个人的旅游需求也不尽一致，加上旅游产品本身更新快、生命周期缩短，我们旅行社业者必须不断挖掘产品新的价值，开发出更多的新产品，来满足人们日益提高的旅游需求。

在互联网时代，具有互联网思维的迭代开发最适合旅游产品的不断创新开发，尤其是大众旅游产品，在模块化基础上，极为容易迭代创新产品、迭代开发产品。比如，同样的九寨沟3日旅游产品，可以根据自己在当地市场开发的策略，要么采取价值加法迭代形式即先推出经济团、再标准团、最后豪华团，要么采用减法迭代形式；从要素构成看也可采用加减法形式来迭代创新产品，如全包价和自由行；也可采用长途飞机、汽车、火车相互替代的迭代办法；还可以根据不同季节推出侧重点不一样的迭代产品；还可以将3天的产品迭代为4天甚至5天的产品，多次进入九寨沟内，体验漫游情趣；也可以采用调整线路的迭代办法比如拐进草原线路；甚至于逐渐增加服务项目，更替基本服务要素等，包括歌舞演出、购物、景点、餐食等。

极端产品与长尾理论

美国亚马逊公司将其发挥到极致的、在互联网领域行之有效的长尾理论，在旅行社业也已经被广泛使用，开发出了很多特别小众产品，这些线路产品在质量设计上追求精细化的完美极致，在满足旅游者需求与兴趣上则是追求

极端，在享受规格及品位上是追求高大上的极品。

大规模同质化的生产经营，使得很多旅游业者特别是中小业者深陷价格战泥潭，加上互联网的冲击，旅行社业者不得不改变竞争策略，开发更多个性化线路产品，把产品做到极致、极端、极品，以应对信息时代的新挑战，适应市场对定制化、专业化、高端化、散客化的需求。

单项产品中介属性弱化

在传统旅行社业中，单项产品中介业务占比较大，比如门票、机票、酒店住房等预订与代理业务。但随着互联网工具的广泛使用，很多的单项产品业者都通过自己的网站或大型综合平台直接面向了旅游者，甩开了传统旅行社业者。这些简单的、标准化的单项产品最适合互联网生态圈，一旦我们的信息搜索引擎（包括PC端和移动端）更加趋于公平、公正，多些专业引擎，更多的从信息的自由、公平、公正方面为旅游者着想的话，少些“百度”病态，那么这些单品将可能彻底去掉中介化属性，甚至于大型综合平台也将纳入去中介化的考量中。

现实生活中，旅行社业的单项产品中介业务已经严重萎缩。原来很多旅行社主要代理业务----机票代理销售已经被航空公司自有网站的直销所取代。一些酒店主体联合组建销售联盟，开始打造独立的销售平台。景点门票比如九寨沟门票早已经在尝试自己的直销之路，尤其是“一元门票”更是景点利用互联网平台、去传统旅行社中介的完胜尝试。

传统旅行社包括大型综合平台，都已经认识到单项产品去中介化的属性，正在尝试打包（依靠“算法”集成）、量产、定制、赋值（增加服务等）等策

略，以实现向以旅游者需求为中心的生产经营转型。

竞争态势与策略

随着我国政治生活的新常态化，反腐力度加大，原来仅依靠一个单位就能让业者十分滋润的局面已经不再。业者开始全面转向市场化竞争层面，加上来自其他行业的跨业者、打劫者，势必加剧了旅行社业的市场竞争态势。

传统的观光旅游业，其主要产业要素就是吃住行游购娱，且以入境旅游为主导，市场化不是很充分，旅行社业竞争主要就在传统旅行社之间进行，参与竞争的主体也不多，竞争策略不过就是政府许可、政策倾斜、资源垄断等几个方面。但现在旅行社业所面临的竞争局面则大不一样：产业要素增加，产业链条拉长，覆盖范围广，参与主体多，市场化程度高，竞争激烈，竞争策略选项丰富，除政府许可、政策倾斜、资源垄断外，还有大客户公关、现代技术、价格手段、资本实力、渠道控制、品牌优势、人才优势、质量优势、产品优势、终端客户等方方面面。

在旅行社业中，一个经营体如果没有至少一个或几个方面的竞争优势，势必会被挤出旅游中介行业。

目前被旅行社业所普遍采用的价格竞争在未来相当长一段时间内，依然是竞争的主要武器之一，这是由我国国民消费意识和社会平均消费水平所决定的。但是，随着我国国民收入的进一步提高、国民自我消费意识的觉醒、市场旅游产品供给的丰富，在不久的将来，品牌优势、质量优势、产品丰富度将在旅行社业竞争中处于主导地位。

今后，无论是线上还是线下，无论是价格还是资源，旅行社业的内部竞争都将更倾激烈，而创新人才的竞争将是企业竞争的决胜法宝。

创新人才及作用机制

美国总统奥巴马在 2013 年底鼓励美国每个年轻人都要学习编程，“编程关乎美国的未来...我们需要孩子们熟练地掌握这些技术。” 2014 年底又呼吁美国每个人都应该学习编程，呼吁全民写代码，并亲手写了代码。在可以预见的将来，可以设想，懂旅游业务的、有经验的、专业知识复合型的后台软件工程师的地位将得到提高。

今后，诸多可以预见和目前不可预见的旅行社业新业态需要大量的新型、专业、复合型创新人才。从知识结构来看，今后的旅行社业需要更多行业的专业知识，需要更多行业领域的人才。要么要求人才的知识复合化，要么通过专业人才的搭配与组合，来满足旅行社业对复合知识及其经验的需要。

在常规的业务经营流程中，人的简单劳动已经由自处理平台替代，今后人们将更多的从事：计算“算法”的设计、开发，规章、规范、流程之设计，情感、心理、偏好因素的分析，社会舆情、法律政治、消费理念的分析，经验累积的数字化分析与开发，进而进行判断、预测、决策、规划、设计等。也就是说，旅行社业者今后更多的工作是创造性劳动，这就需要相应的创新激励机制。我们必须认识到，大数据和创新人才是未来企业的核心资产，思想就是产品，思想就是效益，拥有创新思想的人才必然是未来企业的第一核心资产。

我们必须认识到，同其他多数行业一样，旅行社业企业的利润来源重心

已经转移，从原来的劳务收入到资源创造收入，再到资本得利、技术创造利润，到现在的思想产生效益。

我们已经进入了一个“估值”的时代。用互联网思维来看企业的价值，就是看一个企业的规划、一个企业的愿景。落到实处，就是看一个企业的人才价值观，是否真正将人才视为企业的第一核心资产，是否具有创新思想人才，是否具有合理的创新机制、激励机制。只要有了好的创新机制、激励机制，激发创新人才的积极性，开发产品、创新经营模式，创新赢利模式，企业才可能取得竞争优势，并获得较高的“估值”。

价格与价值

在 2013 年实施的《旅游法》中，明确提出“旅行社不得以不合理的低价组织旅游活动”。在现实的旅游活动中，名义上的旅游价格已经严重背离了旅游线路产品的价值，甚至出现了零团费、负团费的情况，进而产生了部分坑、蒙、拐、骗的现象。这是市场化扭曲竞争的结果，严重的影响了旅行社业的正常发展，背离了正常的市场化竞争规律，违背了旅行社业的发展规律。

随着旅游消费市场的成熟、信息传播工具的普遍化、旅游者主权意识时代的到来，价格与价值的背离必然走向理性的回归，实现价格与价值的正相关匹配。质优价廉得到鼓励，同时旅行社业者的“计算”价值、服务价值、品牌价值、网络价值、创新价值等被社会广泛接受，并计入价格。

利润率降低

除个别政策性因素外，旅行社业经营体的整体利润率随着社会平均利润率的走低而降低，经营者平均利润率持续走低。2009年净利润率0.64%，而据博思数据研究结论，目前基本稳定在0.5-0.6%之间，而国际上一般在1%左右。

利润率的降低迫使行业采用先进的技术手段，提高经济效益，开发差异化、高附加值产品，规避单一的价格竞争模式，规避服务业劳动密集型特点，简化经营流程、去掉过多的中间环节，多采用以互联网为代表的先进技术处理模式，尽早进入经营的自处理时代。

宣传与营销

之前我们的宣传与营销主要依靠传统媒体如报纸、电视等，而今互联网技术的出现，尤其是自媒体的出现，给旅行社业开辟了崭新的宣传与营销天地，获取了相对自由的营销空间，很大程度上减少了对传统传媒营销渠道的依赖。我们可以根据自身的需要，掌握好、利用好新技术。现在的新媒体尤其是社交媒体不仅仅是传媒，同时也兼具客户管理系统、交易手段、支付手段等功能，既可以完成宣传、营销工作，业可以完成即时下单、交易和支付流程。

新媒体实现了24小时全覆盖，给了我们更好的时效性选择，提高了信息送达的效率，大大降低了单位营销成本。最主要的是，它的点评特性、分享特性使得“劣币驱逐良币”更困难，有利于促进产品开发、行业创新等。

一些业者已经在尝试，利用互联网“用户”思维，建立自己的旅游粉丝集群。通过各种平台、各种社交媒体、线上线下社群，他们不仅宣传、营销公司形象，销售旅游产品，还提供大量涉及旅游的具有让利/折扣/红包、休闲、娱乐、话题、知识等属性的文字、图片、音频、视频等信息载体，以建立自己可以施以影响的各种用户群、社群，让用户免费下载、浏览、使用、参与并讨论，进而培养自己忠实的旅游粉丝集群，实现公司营销的目的，最终得以达成公司经营目的、战略目的。

事情都具有两面性，传统媒体营销主权在我，通过媒体发布就可以直达受众，但新媒体的主导权在旅游者，旅游者借助各种引擎搜索自己感兴趣的信息。在信息爆炸的时代，我们的信息完全可能被淹没在信息的汪洋大海中，因此我们必须考虑，如何让信息被搜寻到、如何让信息顺利的传递到相应的用户终端。

网点的未来

与其他行业一样，随着我国人口红利时代大幕的徐徐落下、资本得利时代的到来，之前普遍看好的旅行社业中实体门店经营（网点）由于人力成本、租金的高企、电商冲击等已经步入举步维艰的地步。在一些个别地方，当地旅游局甚至明文规定旅行社的网点必须临街落地（大街边，且须是一楼的铺面），更是增加了网点的经营成本，加重了网点的经营困境。

事实上，充分竞争的、相对轻资本的、普遍低于社会平均利润率的旅行社业很难承受得住其他行业所能承受的经营成本，尤其是我国的旅行社网点，绝大多数都是个体承包性挂靠经营，他们效率较低、投入不大、资源有限，

名义上是赚取批零差价，一旦支付了员工工资和高企的房租，实际上他们往往是在获取自己的劳务报酬而已。

从长远来讲，实体网点将被电子门店、网站、网店所替代，这是必然趋势。一旦新生代成为社会消费主流，实体网点的困境将被彻底放大。

直销

直销就是产品方跳过批发、零售中间环节，越过网点，利用媒体尤其是现代新媒体技术包括网站、APP、微信、微薄、QQ群、手机短信、CRM系统等方式将自己的产品直接销售给旅游者等需求方。这里包括两个方面：旅游产品开发商越过旅行社业批零环节，尤其是越过网点，将掌控的资源整合成线路产品直接销售给旅游者；旅游要素产业方如饭店、景点、车方等经营体撇开旅行社业，直接把房间、门票、用车等销售给客人。

直销是市场竞争的必然选择，是旅行社业扁平化经营的表现形式。随着新技术的广泛接受和开发利用，直销在未来的旅行社业经营收入中所占的比例将越来越高。

三 结语

我们要充分认识到旅行社业的优势、作用和地位。大力发展生产力，以新技术为先进生产力，主动利用好最新科技技术，用最新技术武装自己、武装企业、武装管理。处理好生产关系，处理好资本、人才、分配的关系，充分认识到人才在生产关系中的主导地位 and 主导作用，建立新型的分配机制、

人才激励机制，调动人的主观积极性。发挥旅行社业核心价值的作用，利用互联网思维、大数据思维，利用现代科技、融于新技术、拥抱新技术，来创新流程、开发产品，依照“算法”进行“计算”，营造出旅游者需要享受的现场氛围，以满足旅游者追求人性化（自由、物美价廉、惰性、快乐）的超值体验，进而达到让旅游者快乐、愉悦的目的。