

# 旅游电子商务背景下的旅行社发展对策分析

## An Analysis of Travel Agency Development Strategy in the Context of Tourism E-commerce

邓琼芬 Deng Qiongfeng

(嘉应学院地理科学与旅游学院 梅州 514015)

(School of Geographical Science and Tourism Jiaying College Meizhou 514015 China)

**摘要:** 在论述旅游电子商务的发展背景下,运用 SWOT 方法分析了旅行社发展的优势、劣势、机会和威胁,提出旅行社在旅游电子商务时代应该积极开展旅游电子商务,根据市场的需求变化,找准目标市场,加强合作,提供多样化、个性化的旅游产品,转变传统观念,从售前、售中、售后三方面提升旅游服务质量,探索出一条符合自身的发展之路。

**Abstract:** After discussing the tourism e-commerce development background, the paper analyzes the strength, weakness, opportunity and threat of the development of travel agency with SWOT analysis method. It points out that travel agency should develop tourism e-commerce actively; find the right target market based on the change of supply and demand; strengthen cooperation and provide diversified and individual products; change traditional view and promote tourism service quality from before-sale, insale and after-sale in order to explore a suitable development road.

**关键词:** 旅行社 旅游电子商务 SWOT 分析 发展对策

**Key words:** travel agency tourism e-commerce SWOT analysis development strategy

中图分类号:F59

文献标识码:A

文章编号:1006-4311(2012)02-0119-02

### 1 选题的提出

旅行社经营管理与电子商务的结合是当今旅行社业发展的必然趋势,有不少学者已经尝试探讨了旅行社在旅游电子商务发展背景下的发展问题,如邹晓红、沈华玉、田磊、何兰兰、罗燕等。本文试图在论述旅游电子商务的发展背景下,运用 SWOT 分析法探求旅行社的发展对策。

### 2 旅行社发展现状分析

2.1 以中小旅行社为主 根据中华人民共和国国家旅游局发布的 2008 年中国旅游业统计公报显示,到 2008 年末,全国纳入统计范围的旅行社共有 20110 家,国际旅行社 1970 家,国内旅行社 18140 家,比上年末增加 994 家,占 80%左右的国内旅行社中大多数

是中小型旅行社。每家旅行社从其内部结构来看,具有“小而全”的特点,不同规模的旅行社之间,基本上没有明显的专业分工,亲自参与产品开发到产品销售的整个过程,以相似的方式参与市场竞争。

2.2 产品雷同带来削价竞争 我国的旅行社以中小旅行社为主,资金实力比较薄弱,加上旅游产品的无排他性,他们更愿意充当市场的跟随者而不是市场的领导者,互相“克隆”别人的旅游线路,最终导致价格战。近段时间,我国媒体不断曝光的“港澳游”旅游产品就是由于恶性价格竞争带来的后果。

2.3 促销能力差 我国旅行社资金实力普遍不足,不可能花费太多的钱进行广告宣传,它们采用的促销手段大都是贴海报、发放旅游宣传册、在报纸上租用小块版面进行宣传、直接派出人员向目标顾客群体进行产品的介绍,或是由门市接待人员与旅游者进行面对面的咨询解答,难以在目标顾客群体中引起比较好的反应,促销能力差。

作者简介:邓琼芬(1981-),女,广东梅州人,嘉应学院地理科学与旅游学院讲师,旅游管理硕士研究生,主要研究方向为旅游管理。

从客户自身价值(成长价值、创新价值、信用价值)和客户网络价值(寻找价值、进入价值、推荐价值)三个方面进行深入探讨。

在企业实际用组织客户价值指标体系中,还需要通过合理性测试,即从命名规范性、完备性、导向性、独立性和重要性几个方面进行测试,以保证指标体系的适用性。

### 4.2 管理建议 组织客户价值评价

的重要意义就是以企业的经营效益为原则,以客户对企业的真实价值为基础,对客户进行分级,促进将有限的资源投入到有价值的客户。依据组织客户直接价值和间接价值的不同,对不同的组织客户设置不同的管理级别,级别越高的组织客户,需要从组织体系、管理授权、流程优先级上予以差异化管理,组织客户根据直接价值和间接价值两个维度可以分为四类如图 8 所示。

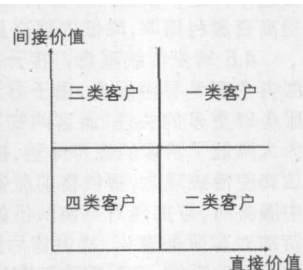


图 8 基于客户价值的客户分类

4.2.1 一类客户 直接价值高且间接价值也高 很明显,这类客户具有很高的客户价值,是企业最重要的客户。企业应将主要资源投入到发展和保持与该类客户的关系上,充分了解客户需求,为客户提供一对一的优质服务。

客户管理流程优先级最高。问题受理与解决排在其他组织客户之前。为此类客户提供最好的服务,即时与客户沟通,可以针对这类客户成立 VIP 管理虚拟团队和专家支撑团队。全方位调研此类客户需求,在此基础上对这部分组织客户进行精细化管理与精准营销。为其提供专业化、个性化、定制化服务,服务提供要高效。

4.2.2 二类客户 直接价值高但间接价值低 这类客户应以高服务为主,通过对这些组织客户的服务建设网通服务,标准和标杆的

建设,此外,应注重对这类客户的成本管理,提高利润贡献率,同时寻找更多的合作机会,以维持其高价值贡献能力,对客户经理素质要求较高,要求客户经理的协调能力与业务水平。

4.2.3 三类客户 直接价值低但间接价值高 这类客户是企业的重要发展和培育对象,对其实行有效的营销策略,他们将会在未来给企业带来较高的利润回报。企业应给予他们较多的关注,使其对企业有更多的了解,例如提供新的服务等,使其间接价值切实成为企业的利润增长点,采用适当的降价措施吸引客户。

4.2.4 四类客户 直接价值和间接价值都低 对低价值客户应做好客户流失预警和挽留工作,建立有效的客户联系渠道以及有效的内部反应渠道。

### 参考文献:

- [1]Frederich Reichheld. Loyalty-Based Management [J]. Harvard Business Review, 1993, 71(3/4):64-73.
- [2]Achim Walter, Thomas Ritter, Hans Georg Gemünden. Value Creation in Buyer-Seller Relationships[J].Industrial Marketing Management 30: 365-377 (2001).
- [3]Lynette Ryals. Determining the indirect value of a customer[J].Journal of Marketing Management, 2008, Vol. 24, No. 7-8: pp.847-864.
- [4]齐佳音,韩新民,李怀祖.一种新的客户-企业价值评价体系的设计[J].管理工程学报,Vol 1 16, No 14(2002): 4-8.
- [5]王瑞萍,梅杰,张书健.企业客户的价值评价模型及对策研究[J].情报杂志,2006 年第 1 期: 37-39.
- [6]王育晓,张明亲.影响电信企业客户价值的关键因素分析[J].价值工程,2008 年第 7 期: 55-57.
- [7]刘荣.组织客户价值评价及电信业实证研究[D].2009 北京邮电大学硕士学位论文.
- [8]马辉民,尹汉斌,肖威.客户潜在价值预测模型及细分研究[J].工业工程与管理,2003 (2) 25-29.

2.4 信息技术普及率低 我国旅游业信息技术水平还处于初级阶段,大部分旅行社仍停留在办公自动化阶段。虽然不少旅行社也顺势建立了自己的旅游网站,但大多都是形式多于实质,还停留在旅行社传统的模式上,提供单一的旅游线路和报价,较少涉及到自助游的行程安排和线路的设计,网站内容更新速度慢。

### 3 旅游电子商务背景下旅游社发展的 SWOT 分析

#### 3.1 优势(STRENGTH)

3.1.1 组织旅游的成本低 旅行社是把上游旅游供应商的产品组合起来,经过包装后再把它销售给旅游者。旅游电子商务的发展,使得上游旅游供应商可以避免旅行社直接面对游客销售产品,但是游客需要花费大量的时间成本和精力成本设计旅游线路。Google 研究发现,普通旅游用户进行 12 次在线搜索,访问 22 个网站,花费 29 天进行策划,然后才开始进行首次交易。可见,旅游电子商务虽给旅游者带来了丰富的旅游信息,但旅游者必须花费大量的时间来消化、过滤信息。

3.1.2 游客的权益更容易得到保障 旅行社在组织旅游时为游客购买的旅行社责任险和意外险,可以为游客提供经济保障,同时,旅行社丰富的出游经验,能够及时帮游客解决途中遇到的各种突发事件。我国旅游电子商务发展的法律保障明显滞后于其发展水平,如网上支付的安全问题、产品质量问题等,使游客的权益受到侵犯时不能及时得到解决。

3.1.3 帮助游客更好地了解旅游地的风土人情 旅行社可以为游客提供专业的导游服务,导游服务可以使游客更好地了解旅游地和沿途风土人情,帮助游客在短时间内迅速了解异地文化。

#### 3.2 劣势(WEAKNESS)

3.2.1 旅行社的中介作用受到削弱 随着旅游电子商务的发展,旅游者与旅游目的地信息不对称的情况减弱,旅游者可以在旅游网站上寻找有关旅游目的地的信息,对旅行社的依赖性减弱,旅游网站的中介地位突显,旅行社的中介作用受到削弱,旅游供应商对旅行社的依赖性也减弱,它们可以通过旅游网站直接与旅游者建立联系。

3.2.2 旅行社的销售渠道受到冲击 不少旅游电子商务网站都提供了丰富的旅游线路供旅游者选择,如携程网、途牛网、乐途网、艺龙网等等,方便快捷,游客足不出户就可以根据自己的喜好自主购买旅游产品。另外,网络消费观念已逐渐深入人心,旅游者在出游时将更多的通过网络来购买旅游产品,旅行社的传统销售渠道受到冲击。

3.2.3 旅行社提供的传统旅游产品受到冲击 旅行社为了实现利润最大化目标,往往通过实现规模经济的方法,即提供同质化、标准化的旅游产品。随着游客出游经验的积累,游客不再满足于“到此一游”,越来越强调自己的个性化需求和愉悦的旅游体验,旅游电子商务的发展正好顺应了这一市场需求。

#### 3.3 机会(OPPORTUNITY)

3.3.1 减少交易费用 旅游电子商务可以改进旅游企业之间、旅游企业与上游供应商之间、旅游企业与旅游者之间的交流与交易,旅行社通过运用旅游电子商务,可以节省交易费用,进而降低产品的生产成本,提高企业竞争力。

3.3.2 促进旅行社组织机构再造 信息化技术的应用,可以缩短旅行社不同部门信息传递与决策的时间,部门之间的各项工作之间可以随时交流,提高流程运行效率,缩短运行周期;另外,以“一体化”信息处理系统代替“一对一”的信息处理系统,各部门随时可共享信息,减少出错率。

3.3.3 为旅行社提供新的发展出路 随着旅游电子商务的发展,其与旅行社的结合将越来越密切,未来旅行社可能会出现新的形式——网上旅行社。

#### 3.4 威胁(THREAT)

3.4.1 竞争对手多样化 旅游电子商务的出现,其他旅游供应商可以避免旅行社直接销售旅游产品,旅游网络供应商可以灵活组合各种旅游产品并将其直接出售给消费者,旅行社面临的环境和竞争对手将更加复杂。

3.4.2 替代性产品的威胁 传统旅行社提供的旅游产品多以标准化的形式出现,游客可选择余地小。旅游电子商务的出现,其推出的“机票+酒店”、“相对固定的旅游线路+自由活动安排”等旅游产品

更好的满足了游客出游的个性化需求,传统旅行社产品部分面临被替代的威胁。

### 4 基于旅游电子商务背景下的旅行社发展对策探讨

4.1 积极将旅行社的专业优势与旅游电子商务相结合 旅行社应主动适应时代的发展,将自身的专业优势与旅游电子商务相结合,积极开展旅游电子商务。大型旅游集团如国旅、中旅、中青旅等等可以建立自身的旅游网站,实力一般的旅行社可以利用现有的旅游网络来开展旅游电子商务,很多知名的旅游网站如乐途网、途牛网、中国通用旅游网、欣欣旅游网等都与国内众多的旅行社有合作,旅行社可以通过积极寻求与这些知名网站的合作来开展旅游电子商务,扩大产品的销售;另外,众多中小旅行社还可以通过建立旅行社网络联盟的形式来开展旅游电子商务,通过组建旅行社网络联盟的形式,可以提高网站的知名度,同时还可以为众多的中小旅行社提供一个网络销售平台。

4.2 找准目标市场和经营项目的重新定位 市场开拓是关系旅行社生存发展的重大问题,旅游市场细分和目标市场的选择是市场开拓的中心内容。综合各种细分标准,我国旅行社主要的国内细分市场有:老年旅游市场、公司高级白领阶层、福利好的事业单位职工、垄断性行业员工、教师、新婚夫妇、体育人士(含球迷)、记者、青年学生等,不同目标市场有不同的特点,对旅行社提供的产品要求也不同,这就要求旅行社要充分了解不同群体的特点,根据自身的情况找准一个或几个目标市场,提供有针对性地旅游产品和服务,做“专业”的旅游产品供应商,只有这样才能留住客人。

4.3 加强合作,提供多样化、个性化的旅游产品 旅游电子商务也有自己的弊端,如它给旅游者带来的旅游搜索疲劳综合症。旅游电子商务的缺点正好给旅行社提供了发展的机会。在新的形势下,旅行社应该主动调整自己的发展思路,利用自身掌握的丰富的旅游目的地信息,为旅游者提供多样化、个性化的旅游产品,从单纯为游客提供设计好的旅游线路到为游客量身定做他们需要的旅游线路。实际上,不少旅行社也想为游客提供多样个性化的旅游产品时,但他们往往会因为经费、客源等问题望而却步,这就要求旅行社之间要加强彼此间的合作,变竞争对手为合作伙伴。

4.4 不断改进旅行社组织结构 旅行社应积极利用旅游电子商务,以信息化为基础,不断改进组织结构。如广东省中国旅行社集团就积极利用旅游电子商务进行了流程再造,公司横向分为采购策划中心、销售、团队操控和财务结算四大环节。对宾馆、餐厅、景点等要素统一采购,集中支付,以量的优势降低采购成本,统一销售,取得市场竞争优势。新流程的一个重要特点就是将分散在各个部门甚至各个员工手中的资源集中为旅行社的资源,将它放在旅行社大平台上运作,这样就避免了旅行社重要资源随员工流失而流失的情况,提高资源利用率,降低内部交易成本。

4.5 转变传统观念,提升旅游质量 传统旅行社为游客提供的服务主要是导游服务,由于导游薪酬体制问题,导游在为游客提供服务时更多的关注“游客购物”问题,而非游客的旅游满意度,这就大大降低了游客的旅游体验,损害了旅行社的形象。因此,旅行社应该转变传统观念,提供售前服务时,应做好详尽的告知服务,提供售中服务时,应加强对导游队伍的培训,提升导游的专业素养,树立导游的对客服务意识,提供售后服务时,可以利用旅游电子商务开辟游客评价系统,及时解决游客可能存在的各种问题,或是打电话、发短信、写信、发送电子邮件等方式问候客人并征询意见。

#### 参考文献:

- [1]李东,战冬梅.在线旅行服务:发展前景广阔[N].中国旅游报,2010-01-05(6).
- [2]邹晓红,沈华玉.电子商务环境下我国中小旅行社发展对策分析[J].当代经理人,2006,21,158-159.
- [3]田磊.电子商务背景下旅行社发展的对策分析[J].金陵科技学院学报(社会科学版),2008(2),45-47.
- [4]何兰兰.电子商务环境下小型旅行社发展对策研究[J].科协论坛,2008(6),102-103.
- [5]罗燕.从旅游电子商务看传统旅行社的发展趋势[J].齐齐哈尔师范高等专科学校学报,2007(5),91-92.
- [6]黄明亮,赵利民主编.旅行社经营管理[M].中国人民大学出版社,2006,282-284.
- [7]陈建斌主编.旅行社经营管理[M].中山大学出版社,2007,61-62.