



研究洞察

奇特的旅游 交易市场

改变旅游业销售现状，加强
卖方合作，增加游客乐趣

IBM 商业价值研究院



谈话要点

旅游业表现不佳

无论是对于游客、旅游服务提供方还是大部分旅游中介而言，旅游分销市场的表现不尽如人意。从游客的角度而言，种种复杂的旅游购物安排消磨了他们对于新奇旅途的热情和期待。从旅游服务提供方和中介的角度而言，游客的失望意味着与这段旅途的盈利阶段失之交臂。

相互矛盾的战略

数十年来，旅游业参与者都希望改善旅游分销市场，但他们各自为战，互不合作，因此各自所采用的战略往往相互冲突，相互矛盾。虽然旅游服务提供方竭力说服客户直接从他们那里预订，而其他中介机构则销售量身定制的解决方案，努力展现并强化自身带来的价值。

亟需加强协调合作

旅游分销领军企业合作开发了若干通用解决方案；然而，若要更上一层楼，就需要根据旅游分销的轨迹加强协调合作。在不断努力赢得并留住客户的过程中，旅游市场参与者忽视了一个重要事实：尽管存在竞争关系，但要改善游客体验，市场主体必须以客户的名义携手合作。

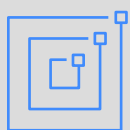
旅游交易

从伊斯坦布尔大巴扎人头攒动的回廊和香气四溢的街头小吃，到纽约证券交易所被数据淹没的交易大厅，放眼全球，人类活动可谓缤纷多彩。这些人类活动体现出我们共同的利益，但往往相互冲突。孟买和蒙巴萨的中介机构会运用各自的语言及各自的通用经济逻辑诠释这些利益。

与此类似，旅游交易，也就是旅行者自愿寻找、获取和购买各种未来旅行产品的活动，受到各种显性规则、隐含假设和市场规范的监管。遗憾的是，监管旅游交易的市场规范——业内人士称之为“旅游分销”——十分复杂，难以捉摸，即便对于市场参与者也是如此。甚至业内资深人士也认为，旅游市场是世界上最“奇特的市场”之一——不仅令专家感到困惑，也令消费者抓狂。

然而，旅游业的特色值得深入研究。旅游交易不仅是全球最重要的经济活动之一，是全球就业机会的主要来源，而且对世界人口产生的影响也越来越大。例如，2018 年飞机客运量高达 43 亿人次。¹越来越多的人通过经济型陆运、空运和海运交通探索境内外奇迹。据国际民航组织 (ICAO) 估计，2018 年有 14 亿游客跨境旅游。²实际上，若能有效改善旅游分销，将直接和间接提高世界各地人民的生活品质。鉴于旅游分销的庞大规模和巨大影响，不但值得深入认识，而且必须有效改进。

主要结论



51%

51% 的受访者预计，**未来五年**旅游分销市场将发生颠覆性的变化。



89%

尽管 **89%** 的客户享受旅程带来的灵感和启发，但仅有 **38%** 的企业从此类活动中获利。相反，**38%** 的客户热衷在旅游期间购物，但有 **75%** 的企业因此类活动获利。



4/5

4/5 的旅游企业将旅游分销转型列入未来五年的五大优先任务之一。

虽然旅游专家观点各异，但他们普遍认同，旅游分销服务迫切需要做出重大改进。数十年来，旅游服务提供方一直对旅游销售的结构颇有微词。即使是在这个复杂市场中赚得盆满钵满的中介机构，也认为这个市场体系是支离破碎的。显而易见，对于游客而言，旅游分销市场还不够完善，许多游客花费大量时间购物，并需要自己预订行程。没有人知道游客要花多少时间进行旅游购物，人们通过不同的网站和应用获取数不清的大同小异的旅行优惠、捆绑销售和报价。或许没有人敢计算这笔开支的总和，因为担心可能会因此倍感震惊和沮丧。

对于业内人士而言，这算不上什么新鲜事。数十年来，关于旅游分销市场危机四伏的报告和报道层出不穷，行业专家对此并不陌生。有些案例比较可信，有些故事则是危言耸听，但所有案例所呈现的问题在业内已广为人知。知名行业分析汇总机构 Skift 总结道，“为紧跟现代经济步伐，[旅游]分销改革刻不容缓。科技不断发展，但（像旅游业）如此复杂的‘巨轮’调头尚需时日。”³

事实上，很难确定旅游分销的持续胶着形势究竟预示着市场稳健还是结构不健全；关于这一主题，很难找到客观分析。一方面，因种种因素的吸引，新竞争者、新技术和新投资不断进入旅游分销领域，这预示着旅游分销市场运作良好，至少具有一定的吸引力。另一方面，关于市场壁垒、传统企业优势及其他结构性状况的抱怨不绝于耳，业界人士强烈呼吁，亟需对旅游分销市场实施更彻底的改革。

围绕关键技术和一些简单指导原则新达成的共识，指引未来发展之路。

无论如何，即使市场非常成熟，非常稳定，任何市场参与者仍可通过全面了解市场竞争性质，推行重要改革促进发展，提高自身的绩效。尽管长期以来，许多旅游分销市场参与者普遍对市场状况不满，但为了了解最有可能发生的市场变化，务必搞清楚是哪些条件使得该市场维持现状。

虽然无数的小规模因素形成了旅游分销市场的动态，但该市场之所以持续存在，主要原因在于市场参与者采取防御姿态，以渐进式发展为指导方针，并采取各不相同的战略。尽管从各个市场参与者的角度而言，他们的所有这些独立决策似乎都很合理，但历史经验证明，上述决策可能会对整体市场带来不利后果。

令人欣慰的是，希望犹存，特别是对于采用合作解决方案并且愿意团结一致实现共同未来愿景的旅游企业而言。他们可以围绕关键技术和一些简单指导原则达成新的共识，指引未来发展之路；但前提是市场参与者必须完成最艰巨的任务：在容易滋生敌对情绪和不信任的复杂市场中开展合作。

为确保本报告全面而客观，我们面向 88 位全球旅游分销专家（推动行业发展的真正决策者）开展了一次调研，从战略角度实事求是地展现旅游分销行业的面貌。旅游分销市场失衡。这一点无可争议。必须从不同行业参与者的角度去理解这一残酷现实，因为这表明市场参与者对于市场状况的观点不协调、不统一，可能导致局面进一步恶化。本次调研受访者的回答表明（请参阅第 15 页的“调研方法”），行业参与者可能就推动行业发展所需的解决方案和技术达成初步共识。然而，单纯依靠常见解决方案还不够。旅游业必须就一些简单的指导原则建立统一愿景，做出共同承诺，以便显著改善旅游分销市场，这不单单是旅游生态系统成员的责任，旅游者也必须参与其中。

交叉模态和客户数据平台

Deutsche Bahn 的客运铁路业务 *Trainline* 已开始面向客户销售非火车旅行产品和服务。这个交叉模态平台项目赢得客户的一致好评，提升了企业在旅游价值链中的地位。⁴

另外还有一些企业专注研发客户数据平台，包括 mParticle、Segment 和 Arm Treasure Data。这些平台旨在解决与数据收集、控制、清洁以及整理有关的一系列主要挑战。这其中的许多企业还开发了客户身份解析功能，支持订户将匿名客户或购物者转化为已知目标主体。⁵

为何旅游分销市场严重失调？

旅游分销市场参与者对市场运作模式有着自己的看法，但事实证明，这些看法在引领市场走势方面发挥核心作用。市场参与者所做出的各种决策，包括投资、期望的市场定位或者参与竞争的基础能力，都会对未来市场的互动产生影响。但有一点很明确：许多企业预计未来五年内，旅游分销市场将发生重大转变（见图 1）。

遗憾的是，旅游企业有关分销投资分配的决策，在很大程度上仍取决于相似的事实、不实报道和凭空杜撰所产生的观念和误解。

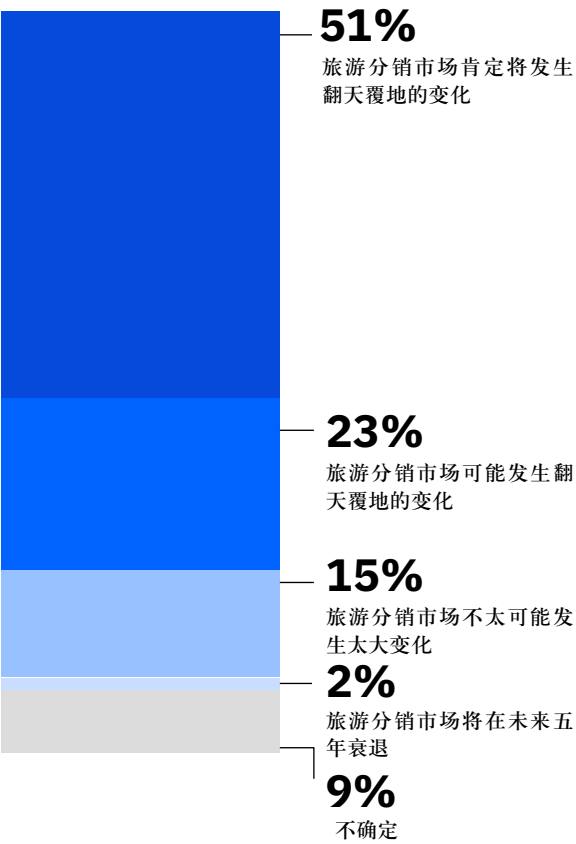
当然，观念有助于形成对于旅游分销转型方向、方式和理由的预期。出于这个原因，必须深入研究基本市场力量和行业动态，以便设定场景助力形成决策。

市场力量对各行各业都产生影响。在旅游业中，最值得注意的是市场力量包括：全球经济局势动荡不定、地区人口结构不断变化、技术推动的变革飞速发展、客户期望持续增长，同时邻近或替代解决方案也在稳步增加。对于其他许多行业而言，这些力量十分常见，但常见并不会减弱相关挑战。

行业动态或行业生态系统成员互动也很重要。旅游分销市场的行业动态具有以下特点：业务复杂度持续攀升、行业间竞争日益激烈、产品商品化不断深化、政府监管参差不齐，而且行业合作伙伴间的信任度有限。在这些独特动态的影响下，旅游分销市场很难实现持续改进，特别是需要旅游生态系统的成员相互协作才能实现的改进。总体而言，市场力量 and 行业动态持续成为市场中引发游客与旅游服务企业不满的导火索。

图 1

超过半数的旅游分销专家确信，未来五年内旅游分销市场将发生巨变



来源：受访者总人数 (n=88)。Q8. 在您看来，未来五年旅游分销市场将发生怎样的变化？

在当前的旅游分销环境中，客户时常会遇到令人沮丧的复杂产品和流程问题，以及混乱不堪的商品化的产品与服务组合。毫不奇怪，游客对旅游业的整体满意度相对较低，而且往往因为投入大把时间在网上搜索大量基本相同的旅游产品而深感沮丧。事实上，由于目前的市场环境鼓励价格竞争，并流行以达成交易为目的的销售，因此造成上述两种结果完全可以理解。⁶ 越来越多的游客访问大量网站并下载众

提供商表示，他们希望提供个性化服务并改善端到端旅程，但投资和行动却完全是另一回事。

多应用，这似乎表明客户对现状并不满意。⁷ 这些简单指标说明，游客仍在徒劳地寻找更优质的产品和服务。

遗憾的是，旅游分销市场对提供商却并不“友好”。大多数生态系统成员通过可观的分销投资只能创造十分微薄的利润，几乎所有成员均在行业活动和会议中抱怨过市场环境不公的问题。他们经常指出，全球分销体系 (GDS) 提供商的利润空间相对较大。⁸

更引人瞩目的是，提供商表示，他们希望提供个性化服务并改善端到端旅程，但投资和行动却完全是另一回事。大多数提供商倾向于开展项目，独自提高分销参与度，避免与旅游生态系统中的其他成员分享“蛋糕”。这些举措可能无助于提高客户满意度指标，52% 的调研受访者表示，旅游分销市场的缺点将会带来负面影响。

从游客的角度而言，这相当于流程改进的数字版本。这样，游客或许可以更迅速地从一个机场抵达另一个机场，但不得不在停机坪上等待可用登机口，或者等待活动坡道工作人员引导飞机进入航站楼。此类次优解决方案在旅游分销市场中比比皆是，令游客、员工及希望更全面地满足市场需求的旅游企业倍感沮丧。

同样，理论上而言，集全行业之力推动个性化固然很棒，但在推行这项重点工作的过程中还面临很多不足之处。这往往会加剧游客的沮丧和困惑情绪。在关于面向旅游领域运用人工智能 (AI) 改善服务的各种讨论中我们发现，大多数客户实际经历的只是通过 AI 聊天机器人或其他形式的流程自动化获得更多的自助服务“机会”。⁹ 对于尚且无法通过 AI 实现自动化的旅游分销环节，客户则可通过生态系统提供的应用和网站获得更多选择。从客户的角度而言，个性化服务不仅会降低沟通的差异化程度，甚至还会使旅游购物体验变得更加无聊。¹⁰

交易服务和数据共享

Further Networks 作为结算、支付和交易服务提供商投身旅游分销市场。该企业还是首批涉足旅游业后端平台业务的企业之一。这家创新型初创企业遵循“旅游分销 3.0”中规定的若干主要原则，给全球最大的一些旅游服务提供商留下了深刻印象。¹¹

Journera 是特定于行业的旅游数据共享机制，采用者不仅包括两家最大的航空公司（美联航和美国航空），还有数量众多的全球最大的连锁酒店集团，比如万豪、洲际酒店集团、希尔顿和凯悦等。该团队由旅游业资深人士负责领导，他们不但发现了引人注目的明确市场需求，还努力运用智能技术和高效业务模式满足需求。¹²

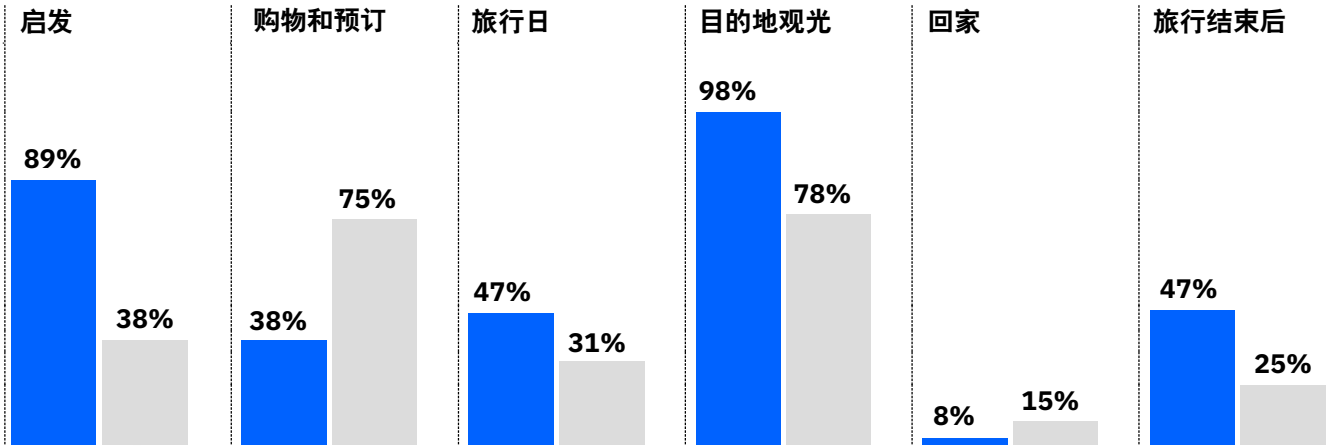
游客在分销市场经历的挫败感也会严重影响企业的经济效益。对于旅游活动的六个主要方面（启发、购物、旅游日、目的地观光时间、回家和旅行结束后），大多数企业表示，旅游购物和预订以及目的地逗留时间是利润最丰厚的几个环节（见图 2）。这表明企业获利最大的旅行环节与游客最享受的旅行环节之间存在结构性脱节。

旅游企业希望从客户最享受的环节获利，但常常事与愿违。事实上，旅游企业在购物和目的地逗留时间获利最大，但客户往往享受旅游启发阶段和目的地观光时间。既然客户享受目的地观光时间，企业应在这个旅游环节提供服务从而获利。这样才能实现客户喜好与业务需求之间的完美平衡。

但是，旅游企业依靠购物盈利，尽管客户在这项不可避免的活动中体会到的乐趣微乎其微。相反，客户在启发阶段倍感享受，但企业从中获利较少。这种结构性错位很可能导致提供商与客户均倍感沮丧。

显然，旅游分销现状的许多要素要么对客户不利，要么对旅游企业不利。那么，这种不够完善的现状还能持续多久？可悲的是，除非众多企业进一步协同合作，否则这种市场状况很可能无限期延续下去。关于旅游业旅游分销危机正在或即将引爆的媒体报道不断降温；密切关注旅游行业动态的人都明白，近期不太可能发生巨变。

图 2
企业获利最大的旅行环节与游客最享受的旅行环节之间存在结构性脱节



预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38384

